

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Rita Monteiro Castro

Gestão por competências na BlueFile

Gestão por competências na BlueFile

ISCAC | 2018 Ana Rita Monteiro Castro

Coimbra, novembro de 2018



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Rita Monteiro Castro

Gestão por Competências na BlueFile

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizado sob a orientação do Professor Wander Carvalho e coorientação do Professor António Calheiros, com supervisão de Henrique Marques.

Coimbra, novembro de 2018

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

“Organizations are the people in them; that people make the place.”

Schneider (1987)

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que sempre estiveram presentes, acreditaram e ajudaram a concretizar este sonho. O meu sincero, obrigada.

RESUMO

O estágio realizado teve como principal propósito a concepção e implementação de um Modelo de Gestão por Competências.

Assim, e como objetivo principal está a criação e implementação de um Modelo de Gestão por Competências na BlueFile, tendo sido usado o modelo de avaliação de desempenho pelo método de avaliação 360°.

No enquadramento teórico explicam-se todos os conceitos, as melhores práticas para a implementação de um modelo de gestão por competências, assim como, para avaliação de desempenho.

A metodologia utilizada envolveu o desenvolvimento e aplicação de questionários, utilizados nas diversas avaliações realizadas, nomeadamente autoavaliação, heteroavaliação e avaliação da chefia.

Com este trabalho conseguiu-se concluir que a implementação do modelo de gestão por competências tem um impacto positivo na organização.

Palavras-chave: Gestão por Competências, Avaliação Desempenho, Avaliação 360°.

ABSTRACT

The main objective of the internship was the design and implementation of a Competency Management Model.

Thus, the main objective is the creation and implementation of a model of management skills in BlueFile, having been used the model of the performance evaluation by the 360° degrees feedback.

In the theoretical framework are explained all the concepts, the best practices for the implementation of a management model by competencies, as well as for performance evaluation.

The methodology applied consisted in the development and application of questionnaires, these were used in the various reviews undertaken in particular; self-assessment, hetero-evaluation and evaluation of leadership.

With this work it was possible to conclude that the implementation of the competency management model has a positive impact on the organization..

Key-Words: Competency Based Management, Performance Evaluation, 360 Degrees Feedback.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1- Organograma da Empresa	4
Figura 1.2 - Valores da BlueFile	6
Figura 2.1 - Identificação do <i>Gap</i> de Competências	15
Figura 2.2 - Modelo de Gestão Organizacional Baseada nas Competências	16
Figura 4.1 - Processo de análise do " <i>gap</i> "	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Linhas Orientadoras da BlueFile	7
Tabela 2.1 - Definições do Conceito de Competências segundo vários autores	10
Tabela 4.1 - Mapeamento de Competências Comportamentais.....	23
Tabela 4.2 - Mapeamento de Competências Técnicas comuns às funções de Contabilista, Administrativa e Administrativa de RH.....	26
Tabela 4.3 - Mapeamento de Competências Técnicas Específicas de Contabilista	27
Tabela 4.4 - Mapeamento de Competências Técnicas de Administrativa de Recursos Humanos	27
Tabela 4.5- Os quatro possíveis resultados da avaliação	34
Tabela 4.6 - Exemplo de uma proposta para desenvolvimento de competências	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 - Idades dos colaboradores.....	5
Gráfico 1.2 - Sexo dos colaboradores BlueFile.....	5
Gráfico 1.3 - Níveis de escolaridade dos colaboradores	6
Gráfico 1.4 - Crescimento do número de clientes.....	8
Gráfico 1.5 - Representatividade dos setores consultados pela BlueFile.....	9
Gráfico 4.1 – Grau ideal das competências comportamentais para as três funções	29
Gráfico 4.2 – Grau Ideal de Atingimento para a função de Contabilista	29
Gráfico 4.3 - Grau Ideal de Atingimento para a função de Administrativa de RH.....	30
Gráfico 4.4 - Grau Ideal de Atingimento para a função de Administrativa	31
Gráfico 4.5 - Resultados da Avaliação Geral de Competências Comportamentais	35
Gráfico 5.1- Resultados gerais da Avaliação das Competências Técnicas de cada função	39

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
ÍNDICE GERAL.....	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - ENTIDADE ACOLHEDORADO ESTÁGIO	3
1.1. História da “BlueFile – Consultores de Gestão, LDA.”	3
1.2. A Equipa	4
1.3. Missão, Visão, Valores e Linhas Orientadoras	6
1.4. Clientes.....	7
CAPÍTULO 2 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	10
2.1. Conceito de <i>Competência</i>	10
2.2. Gestão de Competências	13
2.3. Modelo de Competências.....	14
CAPÍTULO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
3.1. Avaliação do Desempenho por Competências.....	18
3.2. Avaliação 360°	19
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	21
4.1. Modelo de avaliação de desempenho por competências	21
4.1.1. Conscientização	22
4.1.2. Mapeamento e Operacionalização das Competências	22

4.1.3. Determinação dos indicadores de avaliação	28
4.1.4. Avaliação	32
4.1.5. <i>Feedback</i> dos resultados	36
4.1.6. Plano de desenvolvimento de Competências	36
CAPÍTULO 5 - Resultados	39
CAPÍTULO 6 – Conclusões	42
Bibliografia	44
Apêndices	47
Apêndice 1 – Dicionário de Competências	48
Apêndice 2- Questionário de autoavaliação.....	71
Apêndice 3- Questionário de heteroavaliação	79
Apêndice 4- Ficha de desenvolvimento do plano de ação	87

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi elaborado no âmbito da unidade curricular de estágio e relatório, relativo ao plano de estudos do ano letivo 2017/2018 do Mestrado em Gestão Empresarial, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

O estágio teve lugar na cidade do Porto, concretamente na empresa “BlueFile – Consultores de Gestão, Lda.” e teve a duração de 6 meses. Ao longo do estágio tive a oportunidade de desenvolver algumas das competências teóricas aprendidas quer na licenciatura em Secretariado de Direção e Administração quer também no Mestrado em Gestão Empresarial. Concretamente, foi-me possibilitada a oportunidade de aplicar o meu *know-how* teórico ao nível da conceção e aplicação de um Modelo de Gestão por Competências.

Neste sentido, aquele que eu considero o grande objetivo geral do estágio é, precisamente, a conceção e aplicação do modelo de gestão por competências com o método de avaliação 360°, aos colaboradores da BlueFile, com auxílio e supervisão direta do diretor da mesma.

Quanto aos objetivos específicos, tinha *a priori* criado 4, dentre eles i) *identificar os desafios e replicar boas práticas na implementação do sistema de gestão por competências*; ii) *criar um diretório de competências*; iii) *aplicar o diretório de competências ao processo de avaliação de desempenho*¹; e, por último, iv) *avaliar o impacto da gestão por competências na organização*.

Assim, e resultante dos 6 meses de estágio, apresenta-se o relatório de estágio o qual é constituído por 6 capítulos compostos quer pela parte empírica e pelo seu respetivo suporte teórico e científico – a literatura.

O primeiro capítulo descreve a instituição que abrigou o meu estágio, apresentando a sua história, a equipa, dados sociodemográficos dos colaboradores, missão, visão e valores da BlueFile, bem como algumas características das empresas clientes.

O segundo e terceiro capítulos são capítulos eminentemente teóricos, no segundo capítulo é apresentado um enquadramento teórico do conceito de competência, a sua evolução e diversas definições, a gestão de competências e modelos de gestão por competências.

¹ Note-se que o diretório de competências pode ser aplicado nos processos de Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Formação e Desenvolvimento e Compensação. Contudo, pelo reduzido espaço de tempo no qual eu estagiei, não faria sentido a aplicação abrangente e pouco profunda. Optou-se, assim, pela Avaliação de Desempenho.

Já no terceiro capítulo aborda-se a Avaliação de Desempenho, debruçando-se essencialmente na Avaliação do Desempenho por Competências e Avaliação 360°, pois foi o modelo escolhido para ser aplicado aos colaboradores da BlueFile.

Segue-se o capítulo da Metodologia, sendo este o capítulo de maior relevância, onde é explicado o desenvolvimento de todo o Modelo de Gestão por Competências aplicado à BlueFile tendo sempre por base a literatura e os conceitos referidos nos capítulos anteriores. A metodologia utilizada envolveu o desenvolvimento e aplicação de questionários, bem como análise estatística dos resultados obtidos ao nível individual e coletivo.

Quase a terminar a estrutura do relatório temos o capítulo dos resultados, onde são refletidos todos os resultados deste processo que foi desenvolvido e aplicado.

Por último, apresentam-se as conclusões e as limitações da aplicação do Modelo.

Assim, espera-se que este relatório espelhe de forma justa e clara o trabalho desenvolvido e a riqueza do estágio proporcionado pela BlueFile.

CAPÍTULO 1 - ENTIDADE ACOLHEDORADO ESTÁGIO

O objetivo do presente capítulo é dar a conhecer a “BlueFile-Consultores de Gestão”, entidade acolhedora do estágio.

1.1. História da “BlueFile – Consultores de Gestão, LDA.”

A história da “BlueFile-Consultores de Gestão, Lda.” teve início em 2001, com a constituição da sociedade comercial “Abílio Marques-Consultoria Fiscal, Lda.”. Esta empresa tinha como atividade principal a prestação de serviços na área de consultoria fiscal, focando todos os seus recursos na sua consecução. No entanto, atendendo á verificação da crescente procura, por parte dos seus clientes, de conhecimentos de gestão e *Know-how* no âmbito da contabilidade, passou a integra-los na sua oferta, abrindo o leque de serviços especializados e de qualidade a proporcionar ao mercado. Esta decisão revelou-se de extrema importância para aquilo que viria a ser a “BlueFile”. Criada em 2010, a “BlueFile” veio tomar controlo das atividades de contabilidade e de gestão de recursos humanos, apresentando identidade e estratégias renovadas, direcionadas para o novo propósito.

Hoje define-se como: *“uma empresa de consultores profissionais especializados que prestam serviços personalizados a entidades e profissionais, no apoio á gestão da sua atividade, oferecendo suporte via parcerias especializadas que elevam a qualidade e aumentam o leque de soluções dos serviços”* (BlueFile, n.d.)².

Tem como objeto social a prestação de serviços no âmbito da contabilidade e da gestão de recursos humanos, e no âmbito da gestão de negócios, fundamentado pelo Código de Atividade Empresarial 69200 da Revisão 3, de epígrafe “Atividades de contabilidade, auditoria e consultoria fiscal.”

A entidade sediada na Rua João das Regras, 284-1ºandar-sala 106, freguesia de Cedofeita, concelho do Porto, com o código postal 4000-291 Porto, tem como detentor da totalidade do capital social o Dr. Henrique Jorge Antunes Marques, cuja participação ascende aos 15.000,00 euros, e encontra-se registada no Registo Nacional de Pessoas Coletivas, tal como exigido por lei, sendo portadora do número de identificação de Pessoas Coletivas 509 269 583, que lhe foi atribuído pelo respetivo registo.

² Retirado do website <http://www.BlueFile.pt/page.php?ctx=1,0,8> acedido dia 17/12/2017

1.2. A Equipa

A estrutura organizacional da “BlueFile” prima pela flexibilidade e capacidade de se adaptar a qualquer situação. O consultor deve ser autónomo, rigoroso e célere na sua resposta às exigências emergentes.

A BlueFile conta com uma equipa coesa, experiente, especializada e capaz de alcançar os desafios propostos, que se distingue pelo envolvimento nas tarefas e na missão organizacional, e promotora de autoaperfeiçoamento contínuo.

A equipa da BlueFile faz-se constituir por elementos de diversas áreas profissionais, nomeadamente, por seis contabilistas certificados (CC), diretamente relacionados com a gestão empresarial, um responsável pela gestão de recursos humanos, um responsável pelos serviços administrativos e o supervisor, o Diretor da empresa.

Os membros referidos são integrantes dos quadros da empresa, e obtêm suporte especializado com várias entidades de ramos empresariais, administrativos e de gestão, tais como a “Taxfile”, a “Segfile”, a “Bitfile” e a “Frtravel”, delegando assim funções acessórias ao exercício da sua função. Este procedimento permite aos consultores da BlueFile, a focalização constante no apoio á gestão das empresas clientes.

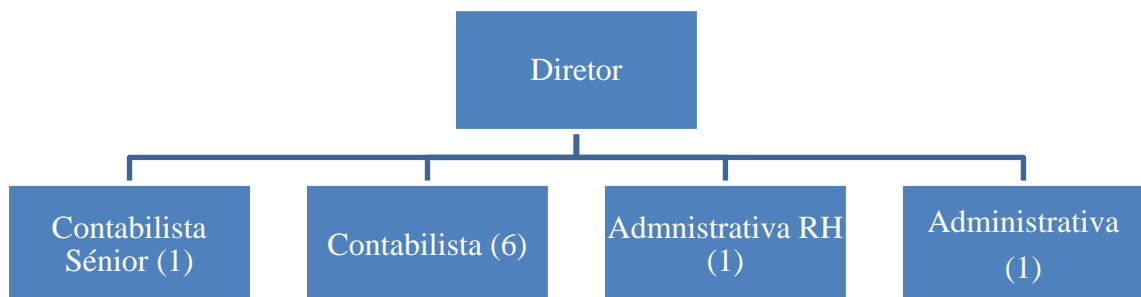


Figura 1.1- Organograma da Empresa

Para dar a conhecer um pouco mais da equipa da BlueFile apresentam-se nos gráficos que se seguem, os dados sociodemográficos.

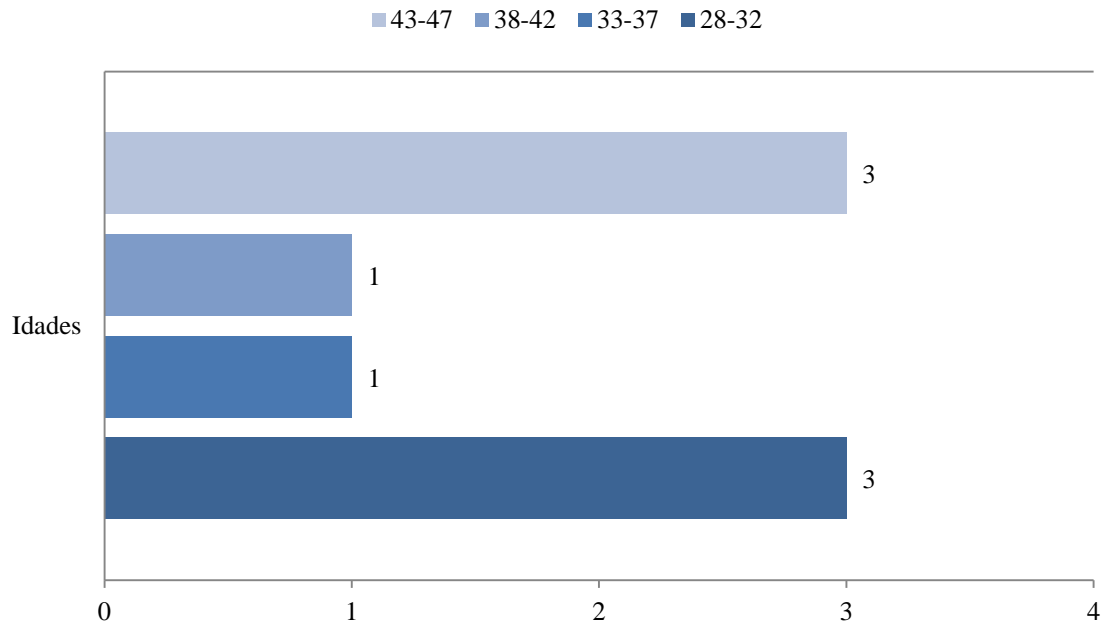


Gráfico 1.1 - Idades dos colaboradores

A partir da representação gráfica (Gráfico 1.1.) podemos concluir a equipa da BlueFile é uma equipa jovem. A média de idades dos 8 colaboradores é 37 anos, com um mínimo de 28 anos de idade e um máximo de 44 anos de idade.

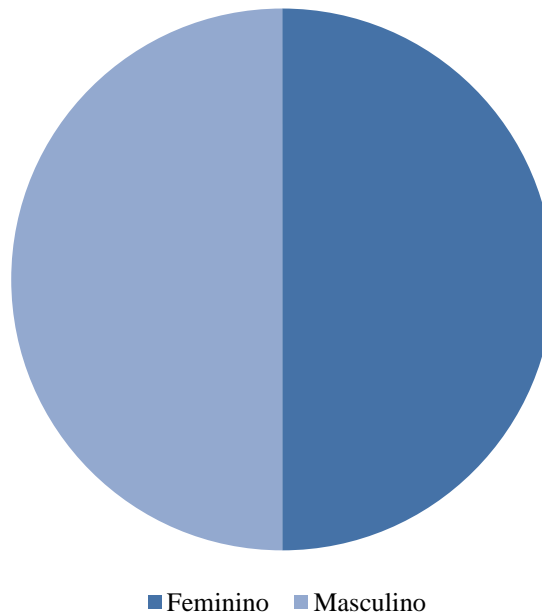


Gráfico 1.2 - Sexo dos colaboradores BlueFile

Na BlueFile existe ainda igual representatividade quer do sexo masculino quer feminino, sendo que fazem parte da equipa 4 mulheres e 4 homens (Gráfico 1.2.).

Em relação aos níveis de escolaridade, a BlueFile apresenta uma integração ampla de níveis de escolaridade que vai desde a conclusão do ensino secundário ao nível de mestrado (ver Gráfico 1.3.).

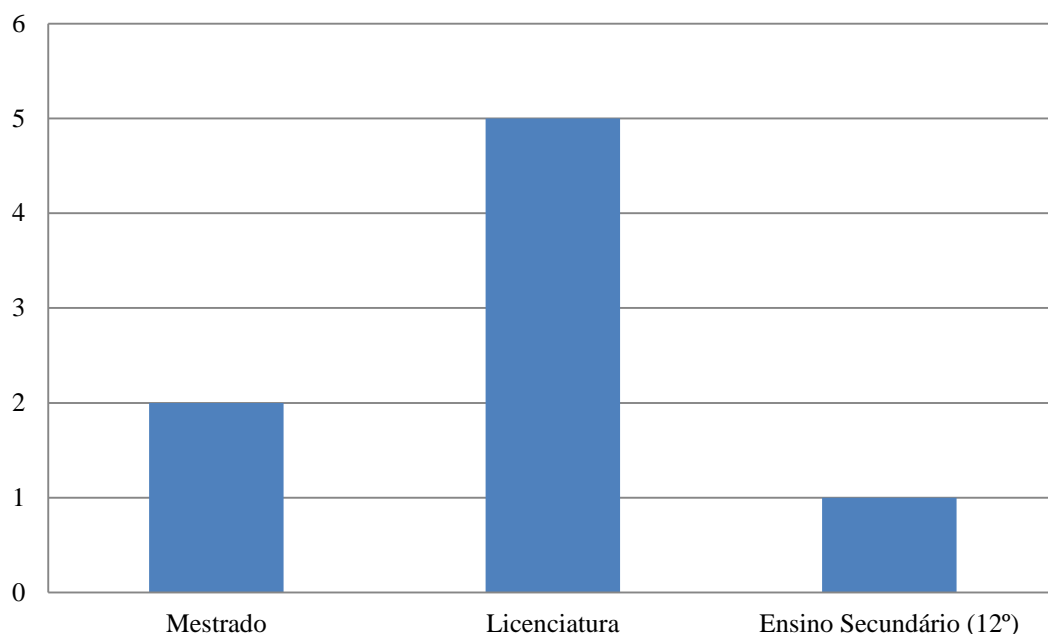


Gráfico 1.3 - Níveis de escolaridade dos colaboradores

1.3. Missão, Visão, Valores e Linhas Orientadoras

Com o objetivo principal de corresponder às necessidades dos seus clientes, a “BlueFile” rege-se por um conjunto de valores que lhe são intrínsecos. Os valores da BlueFile encontram-se plasmados na Figura 1.2.:



Figura 1.2 - Valores da BlueFile

Existem ainda linhas orientadoras da ação na BlueFile. Estas são uma forma a assegurar aos seus clientes a prestação de serviços com os mais elevados padrões de qualidade. As linhas orientadoras e respetiva aplicação pela BlueFile encontram-se descritas na Tabela 1.2.

Tabela 1.1 - Linhas Orientadoras da BlueFile

Linhas Orientadoras	Aplicação
Aptidão Técnica	Investimento na formação e atualização contínua dos colaboradores
Clientes Satisfeitos	Tempestividade na avaliação das necessidades dos clientes
Privacidade	Garantia de confidencialidade das informações dos clientes
Personalização e Disponibilidade	Desenvolvimento de relações de proximidade com os clientes
Flexibilidade	Equipa de colaboradores polivalentes
Inovação	Investimento em ativos tecnológicos, investigação e desenvolvimento de produtos e serviços

Adaptado de BlueFile (www.BlueFile.pt/page.php?ctx=1,0,9)

1.4. Clientes

Como referido anteriormente, os colaboradores da “BlueFile” são profissionais extremamente qualificados que primam pela constante atualização dos seus conhecimentos. Estas capacidades permitem á “BlueFile” e aos seus colaboradores a prestação de serviços a um variadíssimo leque de entidades que participam nos mais diversos setores de atividade económica, oferecendo-lhes as soluções que, de acordo com as suas necessidades, melhor se adequam à sua situação.

A carteira de clientes da “BlueFile” é composta quase exclusivamente por micro, pequenas e médias empresas, com particularidades e necessidades que requerem especial atenção e conhecimentos especializados.

No gráfico 1.4 podemos observar o crescimento de clientes da “BlueFile” desde o seu início da sua atividade (2010), até ao ano corrente (2018).

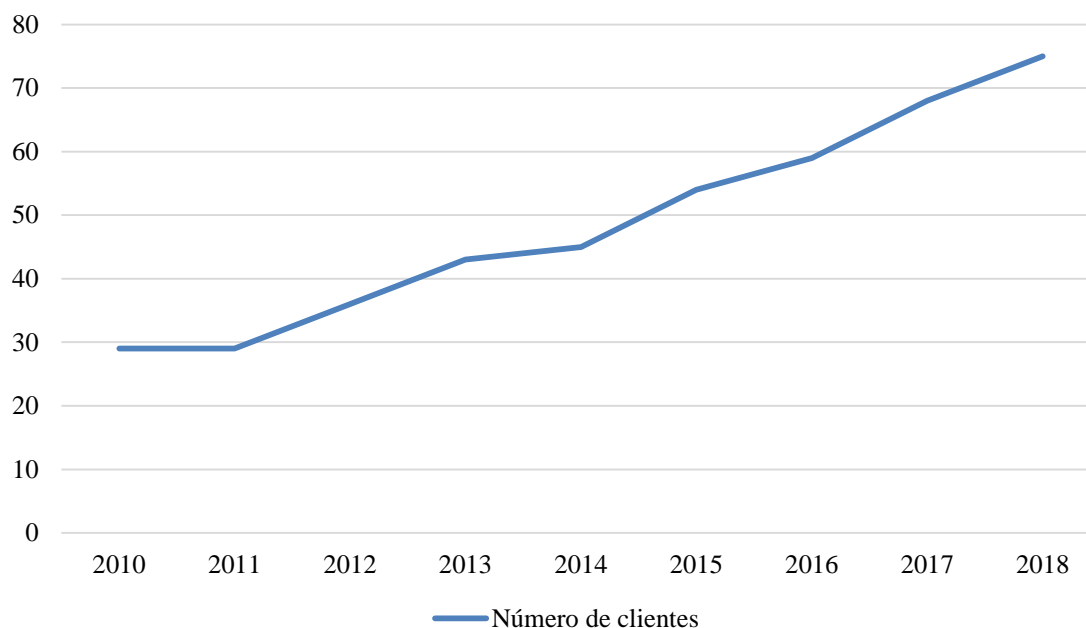


Gráfico 1.4 - Crescimento do número de clientes

Como se pode verificar o aumento do número de clientes foi elevado. A BlueFile iniciou a sua atividade com cerca de 30 clientes e atualmente o número já subiu para 75, apresentando assim uma taxa de crescimento médio anual de 12,61%.

O gráfico 1.5 mostra-nos detalhadamente os setores em que os clientes operam e a respetiva representatividade desses setores na carteira de clientes da BlueFile. Podemos então observar que neste momento o setor mais consultado pela BlueFile é o setor do Alojamento Local, representando 14% dos clientes, seguido de Empresas de Desenvolvimento de Software e Serviços de Saúde (Farmácias), cada uma com uma representatividade de 13%.

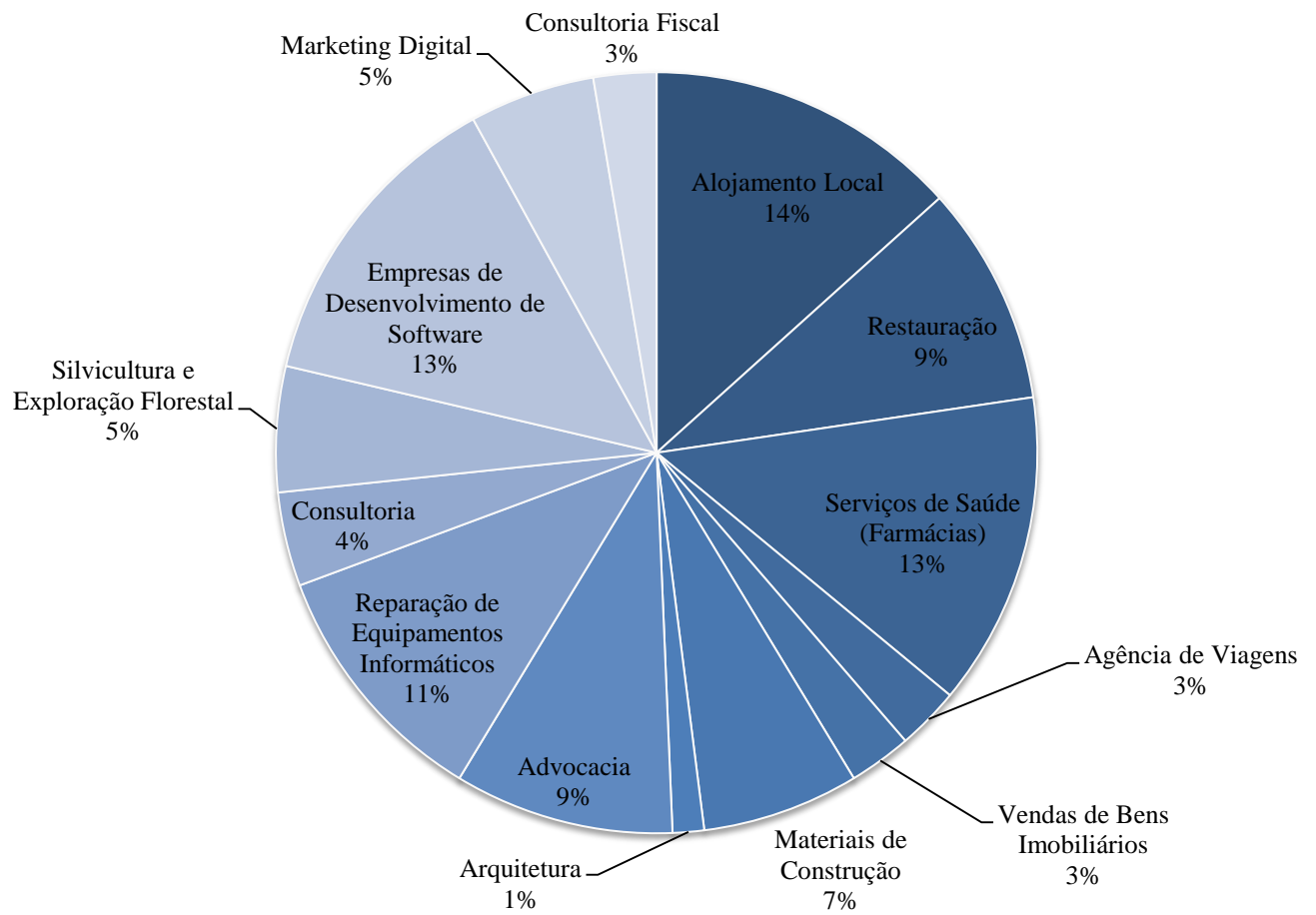


Gráfico 1.5 - Representatividade dos setores consultados pela BlueFile

CAPÍTULO 2 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de Competências assim como a sua evolução. Explicar-se-á também o que é a gestão por Competências e os seus modelos.

2.1. Conceito de *Competência*

Em 1973, McClelland publicou o artigo “*Testing for Competence Rather Than Intelligence*”, que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os gestores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (McClelland, 1973).

Diferencia, assim, competência de aptidão (talento natural), que pode vir a ser aprimorada, de habilidade (demonstração de talento particular na prática) e conhecimento (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa) (Mirabile, 1997).

Boyatzis (1982), durante a década de 80, ao fazer uma reanálise dos estudos sobre as competências de gestão, identificou um conjunto de características e traços que, na sua opinião, definem um desempenho superior, cujo conceito é pensado como uma agregação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que irão justificar por sua vez esse elevado desempenho. O mesmo autor também acredita que os melhores desempenhos estão baseados na inteligência e personalidade das pessoas.

Assim como em muitos outros temas, é difícil encontrar uma única definição para Competência. Muitas são as definições encontradas e alguns autores têm visões diferenciadas do que é realmente necessário para que um indivíduo seja competente em determinado assunto ou atividade (Bigi, Bigi & Avona, 2014). Na tabela 2.1, são apresentadas algumas dessas definições.

Tabela 2.1 - Definições do Conceito de Competências segundo vários autores

Autores	Definição
McClelland (1973)	Conhecimento, <i>skills</i> , personalidade, atitudes, conceitos próprios, valores ou motivações diretamente relacionados com o desempenho de uma

	função ou nos resultados da vida e que diferencia o desempenho superior.
Spencer & Spencer (1993)	Competências podem ser motivos, traços, auto-conceitos, atitudes ou valores, conteúdo de conhecimento, ou capacidades cognitivas e comportamentais – todas as características individuais podem ser medidas e contadas devidamente e isso pode ser demonstrado para diferenciar significativamente entre desempenhos médios e superiores, ou entre eficazes e ineficazes.
Marrelli (1998).	Competências são capacidades mensuráveis, humanas, que são necessárias para desempenho efetivo de um trabalho.
Lucia & Lespinger (1999)	A competência é uma ferramenta descritiva que identifica as habilidades, o conhecimento, as características pessoais e os comportamentos necessários para desempenhar efetivamente uma função na organização e ajudar a empresa a atingir os objetivos estratégicos.
Gangani, McLean & Braden (2006)	Competências descrevem capacidades, conhecimento, comportamentos, características pessoais e motivações associadas ao sucesso num trabalho.
Holt & Perry (2011)	A competência é uma medida da capacidade de um indivíduo em termos de conhecimentos, habilidades e comportamento para desempenhar um determinado papel.

Green (1999, p.7) entende como competências individuais “uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”. As competências individuais acabam por influenciar diretamente nos produtos e serviços de uma organização.

Como competências organizacionais (Green, 1999) entende que estas se referenciam às estratégias corporativas, alinhando-se ao “negócio”, definindo habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.

Fleury e Fleury (2001, p.34) descrevem as competências da seguinte forma:

Competências essenciais: “Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia”.

Competências distintivas: “Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas”.

Competências organizacionais: “Competências coletivas associadas às atividades, meios e atividades a fins”.

Competências individuais: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Leme (2005, p. 15) entende que as competências são divididas em dois grupos:

Competências técnicas - é tudo o que o profissional precisa de saber para desempenhar a sua função, por exemplo: idiomas, sistemas informáticos, ferramentas etc. Essas competências podem ser aprendidas.

Competências comportamentais - é tudo aquilo que o profissional precisa demonstrar como o seu diferencial competitivo e tem impacto nos seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, liderança entre outras.

Segundo Draganidis & Mentzas (2006), e pela análise das várias definições, competência é uma combinação de conhecimento tácito e explícito, comportamento e *skills*, que dá a alguém o potencial para desempenhar, efetivamente, uma tarefa.

2.2. Gestão de Competências

A gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização – individual, de grupo e organizacional –, as competências necessárias à obtenção dos objetivos, conforme explicam Brandão e Guimarães (2001). Assim, o Modelo de Gestão por competências utiliza a noção de competência e os resultados da análise de competências para informar e melhorar os processos de Recursos Humanos, especialmente nos processos de recrutamento e seleção, aprendizagem e desenvolvimento, e avaliação de desempenho (Armstrong & Taylor, 2014).

Leme (2005) relata que Gestão por Competências é identificar as competências que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer a comparação das informações dos passos anteriores e identificar o *gap* (lacuna), que é a distância existente entre os dois pontos, quer dizer, entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as já existentes no desempenho do colaborador; e a partir daí, traçar um plano de desenvolvimento para o mesmo.

Leme (2005) defende que uma empresa só consegue aplicar um modelo de gestão por competências se esta tiver definido a sua Missão, Visão e Valores, o autor também refere que é necessário o envolvimento de toda a empresa para que possa fazer a implantação da gestão por competências. Esta implantação pode ser feita em todas as funções da organização com poucos recursos financeiros e independentemente do tamanho ou número de colaboradores.

Ruano (2007), propõe que a gestão por competências deve ser compreendida e desenvolvida como um recurso para a gestão estratégica dos RH.

A gestão por competências traz às empresas inúmeras vantagens, tais como, a definição de perfis profissionais que favorecem a produtividade, atuação no desenvolvimento das equipas quanto às competências necessárias para os diversos postos de trabalho; no mapeamento das competências, na observação e na direção do planeamento estratégico da organização e da cultura organizacional; na identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização; torna a gestão do

desempenho baseado em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta; promove o aumento da produtividade e a maximização de resultados; agrega uma conscientização às equipas para assumirem a responsabilidade pelo seu auto desenvolvimento, tornando o processo rentável para os dois lados: tanto para a organização como para os colaboradores. (Melo, 2003)

Melo (2003), acrescenta ainda que tais vantagens dão às organizações um maior poder de reter talentos, além de estabelecer e identificar as competências e comportamentos que necessitam de melhorias, realinhar o planeamento estratégico com as metas estabelecidas, oferecer parâmetros para identificação de enquadramentos na área de funções e salário e proporcionar uma visão distinta aos profissionais para a essência do negócio.

Todavia, a implantação de um modelo de competências também traz consigo algumas desvantagens, vistas como pontos negativos direcionados aos empregados, tais como uma procura incansável de ser o melhor, um alto índice de stress, ansiedade por medo da perda do emprego, relações de trabalho inseguras, intensificação e expansão das horas de trabalho, maiores responsabilidades no trabalho sem a contrapartida do aumento do salário ou da estabilidade no emprego e ambientes de trabalho extremamente competitivos e individualistas (Zarifian, 2003).

2.3. Modelo de Competências

No modelo de gestão por competências 95% das vezes são utilizadas competências comportamentais e 66% são usadas competências técnicas. As competências são utilizadas nos processos de (i) Recrutamento e Seleção (85%); (ii) Aprendizagem e Desenvolvimento (82%) e na (iii) Avaliação de Desempenho (76%), e é nesta última que assenta o presente trabalho (Armstrong & Taylor, 2014).

Lucia e Lespinger, (1999) referem que um Modelo de Competência é uma ferramenta descritiva que identifica as competências necessárias para desempenhar efetivamente uma função, numa organização, e contribuir para os seus objetivos estratégicos.

As práticas baseadas nos Modelos de competências utilizam um quadro teórico que se alinhe aos imperativos da empresa (Missão, Visão, e Valores), e utilizam sistematicamente esse quadro de referência – como se de um portefólio se tratasse –, garantindo a equidade e imparcialidade dos processos de avaliação das competências (Gangani, McLean & Braden, 2006).

Os modelos de competências permitem identificar *gaps* (lacunas) de competências e criar planos de desenvolvimento para os eliminar. As organizações que adotam uma abordagem de competência devem criar ou utilizar um modelo de competência, assumindo uma lista, especificando as competências desejadas. A estrutura desse modelo deve apoiar o uso de competências nas funções selecionadas (Markus, Cooper-Thomas & Allpress, 2005).

Um modelo sugerido por Ienaga (1998) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização, como mostra a Figura 2.1.

Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à obtenção desses objetivos e às competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, procurando assim, minimizar a referida lacuna.

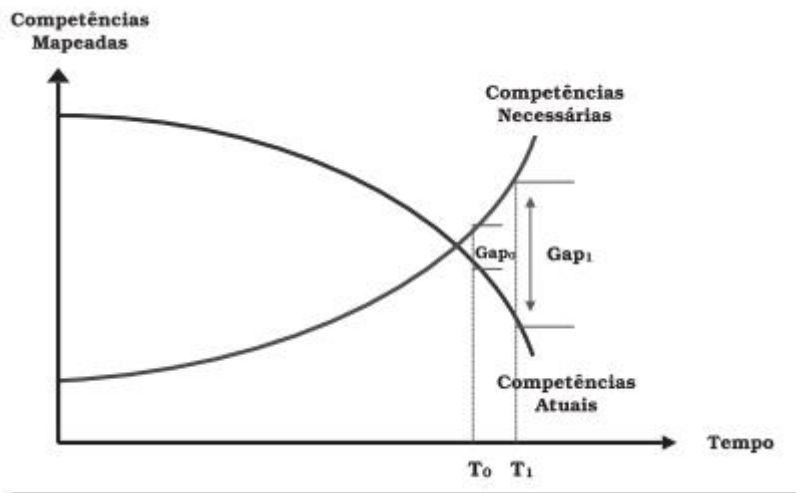


Figura 2.1 - Identificação do Gap de Competências

Adaptado de Ienaga (1998)

Guimarães, Borges-Andrade, Machado e Vargas (2000) propõem o seguinte esquema para explicar as etapas de um modelo de gestão por competências. Trata-se de um processo contínuo que tem como referências a estratégia corporativa para orientar esforços em torno da captação e desenvolvimento das competências necessárias á

obtenção dos objetivos organizacionais.

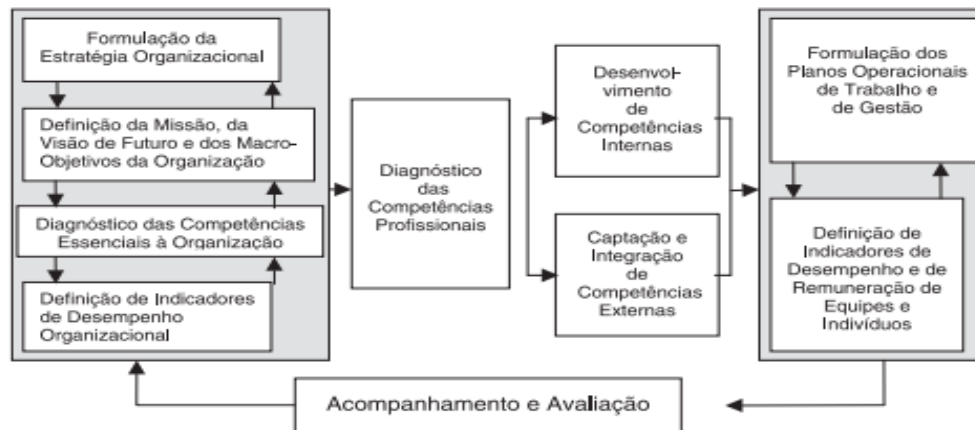


Figura 2.2 - Modelo de Gestão Organizacional Baseada nas Competências

Adaptado de Guimarães, Borges-Andrade, Machado & Vargas (2000)

Neste modelo há um momento inicial de formulação da estratégia da organização, quando se define a missão, visão e os objetivos estratégicos. Missão é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe. Visão diz respeito ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que se deseja ser num futuro próximo. Os objetivos estratégicos, por sua vez, representam um objetivo a ser alcançado pela organização num dado período de tempo (Souza, 2001).

Faria e Brandão (2003) segundo os autores, a seguir, a organização identificaria as competências organizacionais necessárias à obtenção dos seus objetivos. Definiria também indicadores de desempenho no nível corporativo, os quais representariam medidas da eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro. Seria possível, assim, realizar um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identificar o *gap* - ou lacuna - existente entre as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos e as competências internas disponíveis na organização.

Esse diagnóstico, por sua vez, subsidia decisões de investimento no desenvolvimento de competências. A captação diz respeito à seleção de competências externas e à sua integração ao ambiente organizacional, que se pode dar, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por alianças estratégicas. O desenvolvimento refere-se ao aperfeiçoamento das competências internas disponíveis na organização, podendo dar-se, no nível individual,

mediante treinamento e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa. (idem) Para Stewart (1998, p. 84), com a gestão de competências “a ideia é que [a organização e os seus profissionais] eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam”. Essas etapas permitiriam a formulação de planos operacionais e de gestão e dos respetivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipas e indivíduos. Por fim, há uma etapa de acompanhamento e avaliação que funciona como mecanismo de *feedback* dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados. É ainda importante referir que, para identificar a lacuna de competências, alguns autores propõem a utilização de sistemas de gestão do desempenho (Brandão & Guimarães, 2001). Isto porque, se o desempenho no trabalho expressa competências de pessoas, grupos e organizações, uma eventual deficiência no desempenho é indicadora de existência de uma lacuna de competências. Outros autores sugerem a utilização de instrumentos de auto e heteroavaliação, através dos quais os empregados e os seus superiores hierárquicos manifestam a sua perceção sobre o grau de domínio que os primeiros possuem em relação a determinadas competências, indicando, assim, as suas prioridades de desenvolvimento profissional. (Faria & Brandão, 2003)

Segundo, Camara (2017) o modelo de competências, ao determinar o perfil de competências da totalidade das funções existentes numa organização, constitui uma ferramenta essencial para a utilização dos sistemas de gestão de pessoas nelas existentes. Assim, permite:

- Selecionar candidatos em processos de recrutamento, de harmonia com o grau de coincidência do seu perfil com o perfil ideal traçado para a função que irá preencher;
- Avaliar colaboradores, na vertente comportamental, através do grau de atingimento do nível de exigência estabelecido para as competências que integram o perfil da sua função;
- Recompensar os colaboradores, em harmonia com o nível de desempenho (nos objetivos de negócio e comportamentais) alcançados;
- Gerir a carreira dos colaboradores em função das competências que detêm e das que será necessário desenvolver;

CAPÍTULO 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O presente capítulo tem como objetivo explicar o que é avaliação do desempenho por competências, assim como, o método de avaliação 360°.

3.1. Avaliação do Desempenho por Competências

Em 1996, Hearn, Close, Smith e Southey sugeriram que as competências deveriam ser incorporadas no sistema de gestão de desempenho, pois isto permitiria o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (Gangani, McLean & Braden, 2006).

De acordo com Chiavenato (2014, p.210) “avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário e caracteriza o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho.”

A avaliação desempenho procura, através de metodologia sistematizada, mensurar o desempenho humano em relação às metas e objetivos claros e pré-determinados, definidos conjuntamente entre a empresa e o funcionário, tendo em conta a gestão e o desenvolvimento de pessoas (Benetti, Girardi, Dalmau, Melo & Parrino, 2007). Os resultados obtidos pelas avaliações desempenho levam a empresa a traçar um plano de desenvolvimento para os funcionários com base nas suas verdadeiras necessidades através de uma base de critérios concretos, claros e objetivos, tornando este processo menos subjetivo (Benetti et al 2007). Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) referem que quando as competências são analisadas estrategicamente, estas, derivam da visão, missão e objetivos de cada organização, sendo que a partir das competências organizacionais se definem as competências individuais. De forma a apoiar o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos inseridos numa organização é necessário que os avaliadores tenham presente as bases do processo de avaliação, designadamente a construção do perfil da função, a identificação das competências e a construção de métodos de avaliação de desempenho (Cunha et al., 2010). Cada indivíduo deve ser avaliado pelo nível de competências para ocupar o cargo e é de grande importância, não só o que faz mas também o que entrega. Duas pessoas, sendo elas da mesma equipa, com funções e tarefas semelhantes, podem ter capacidades de entregas diferentes; uma pode ser mais eficiente e eficaz na entrega do que a outra (Sorano, 2009).

Dutra (2004, p. 29) refere que “*Considerar as pessoas pela sua capacidade de entrega*

dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orienta-las no seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.”

Rabaglio (2004) Acredita que a avaliação de desempenho por competências apresenta benefícios, como sendo um processo facilitador do autoconhecimento, autodesenvolvimento, autocrítica e melhoria contínua, que estimula a organização, o planeamento estratégico, o foco e a objetividade, promove o planeamento de metas de desenvolvimento em conjunto e estabelece um compromisso de desenvolvimento a ser aplicado durante um período. Segundo Sorano (2009) nos últimos anos têm ocorrido várias mudanças nas formas de avaliação de desempenho, tornando-as mais abertas, nas quais os funcionários participam no processo de quem está a ser avaliado. No princípio era feita por uma pessoa hierarquicamente superior, a qual realizava unilateralmente um diagnóstico, posteriormente veio o modelo de avaliação, na qual ainda predominava a hierarquia, porém o avaliado participava dessa avaliação. Estas formas de avaliar mostravam-se tendenciosas e paternalistas, pelo fato de apenas uma pessoa ser responsável. Para minimizar essas deficiências e tornar a avaliação democraticamente correta, recentemente surgiu um modelo de avaliação mais abrangente, na qual o colaborador é avaliado por clientes, fornecedores, pares, chefes e subordinados. Essa avaliação de múltiplas fontes é conhecida como avaliação 360° que infra se explanará. (Idem)

3.2. Avaliação 360°

Craide e Antunes (2004) acreditam que o sistema de Avaliação 360° surgiu para suprir a carência deixada pelos modelos tradicionais de avaliação, pois consiste em combinar as análises feitas pelo superior, pares e/ou clientes e subordinados, contrastando com a autoavaliação do empregado.

Segundo Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é feita de modo circular por todos aqueles que interagem com o avaliado, nomeadamente participam na avaliação

A avaliação de desempenho 360° é uma ferramenta de gestão de pessoas que envolve diferentes visões e *feedbacks*, prevendo a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado, tais como: superiores, pares, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos e também uma autoavaliação do participante.

O aumento no número de participantes pode garantir uma maior credibilidade aos resultados, conforme afirma Pontes (2002) citado por Craide & Antunes (2014), pelo

fato das respostas virem de várias fontes, ele é enriquecido, tornando mais fidedignas as informações em relação ao desempenho do avaliado. Comparar o que a pessoa acha que ela é, com a imagem que ela passa pode ser considerada uma forma de aprendizagem e é a grande vantagem oferecida pela avaliação 360°, uma vez que permite a compreensão completa e clara do impacto dos próprios comportamentos no ambiente de trabalho. A Avaliação 360° também pode oferecer benefícios às empresas como a oportunidade de conhecer a fase atual das competências organizacionais e da equipa, verificando quais os valores que devem ser praticados. (Craide & Antunes, 2004)

Segundo, Lopes, Vigarani & Faria (2007) as organizações devem ter em conta os seguintes critérios na avaliação de desempenho 360°:

- Devem participar na avaliação, todos aqueles que interagem com o avaliado;
- *Feedbacks* simultâneos e estruturados por parte dos avaliadores e avaliados;
- Aplicação de questionários específicos, nos quais são avaliados aspetos relevantes quanto a comportamentos considerados importantes para as organizações;
- Avaliação qualitativa;
- Confidencialidade dos resultados.

De acordo com Marras (2002) a avaliação 360° é, antes de tudo, uma filosofia de avaliação de desempenho e, por estar relacionado com ambientes democráticos e participativos, possui grande aceitação nas organizações.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Devido ao facto de a BlueFile ser uma empresa com um número reduzido de colaboradores, e por uma questão de confidencialidade e anonimato dos dados não serão revelados resultados que comprometam a confidencialidade dos mesmos.

Assim, todas as análises realizadas serão a título meramente ilustrativo e resultantes de médias de todos os colaboradores. Note-se que todos os dados foram recolhidos individualmente, bem como todos os resultados foram apresentados à empresa a nível individual, tendo sido aplicado o modelo na sua íntegra.

4.1. Modelo de avaliação de desempenho por competências

A estrutura do Modelo de Competências permite criar as caracterizações das funções e representar o perfil necessário para desempenhar uma determinada função ou projeto (Sampson & Fytros 2008). Na utilização do Modelo de Avaliação de Desempenho por Competências através de questionário, o método utilizado deve ser simples e de fácil compreensão. A linguagem deve ser clara e objetiva, pois sem uma comunicação simples e clara, é difícil avaliar o que se pretende. Armstrong e Taylor (2014) defendem que é útil e eficaz abordar o colaborador diretamente (*'you will...'*) e dar exemplos claros e breves de como a competência é utilizada.

A aplicação deste modelo de avaliação não é uma tarefa simples, e é necessário um trabalho árduo, bem pensado e pré-definido, só assim se pode assegurar a qualidade dos resultados obtidos, bem como o envolvimento do pessoal e a comunicação com os colaboradores para assegurar adesão a este tipo de avaliação. Assim, no desenho do Modelo de Competências a aplicar na BlueFile com recurso à literatura e adaptando às concretas necessidades da empresa³, surgiram assim, 6 etapas de aplicação (Guimarães, Borges-Andrade, Machado & Vargas, 2000; Cavaglieri & Moreira, 2016; Leme, 2005; Rabaglio, 2004; Brandão e Guimarães, 2001; Jawahar, 2006; Camara, 2017; Armstrong & Taylor, 2014):

- 1ª Etapa - Conscientização
- 2ª Etapa - Mapeamento e Operacionalização das Competências
- 3ª Etapa - Determinação dos indicadores de avaliação

³ Note-se, uma vez mais, que a BlueFile é uma microempresa e que é evidente a necessidade de adaptar modelos antes de os aplicar. Assim, como referido, a análise da literatura permitiu combinar várias perspetivas e a aplicação das mais convenientes ao caso. Também o diretor teve um papel importante no planeamento e aplicação do Modelo de Gestão por competências aos seus colaboradores.

- 4ªEtapa - Avaliação
- 5ªEtapa- *Feedback* dos Resultados
- 6ªEtapa- Plano de desenvolvimento de Competências

Assim, neste capítulo detalhar-se-ão todos os processos de aplicação do modelo de gestão por competências tal como foi aplicado.

4.1.1. Conscientização

A primeira etapa considerada é a etapa da Conscientização, equivalente à etapa de Envolvimento e Comunicação avançada por Armstrong e Taylor (2014). Esta foi a etapa na qual todo o projeto foi explicado aos colaboradores, com a ajuda do diretor, que segundo (Campion et al 2011) se revela importantíssima em todo o processo pois é quem tem a visão do futuro da organização.

Foi explicado o desenho de avaliação, bem como foram comunicados os objetivos desta implementação e esclarecidas todas as dúvidas que daí surgiram. Permitiu-se aos colaboradores tomarem consciência da importância de respostas reais e verdadeiras, dando-lhes total abertura à honestidade, reiterando que todas as respostas seriam confidenciais. Foi ainda comunicado a todos os colaboradores que todos os resultados que obtivessem não os iriam prejudicar de modo algum, pois os resultados obtidos serviriam apenas para desenvolver um plano individual de promoção de competências.

Durante todo o processo de implementação do modelo de gestão por competências a participação do diretor da BlueFile foi fundamental, tendo tido um papel ativo na explicação e processo de implementação deste Modelo.

Finda esta etapa de conscientização, passámos à fase de Mapeamento de Competências.

4.1.2. Mapeamento e Operacionalização das Competências

Esta segunda etapa começa com a revisão bibliográfica de vários autores onde se tentou perceber como mapear competências de forma eficiente relacionando-as com o que são os objetivos estratégicos da organização.

O objetivo desta etapa é identificar e definir os comportamentos que contribuem para a obtenção do sucesso organizacional, sendo que deve haver um elo de ligação entre essas competências pessoais e as principais demandas da organização. Torna-se, assim, essencial criar uma estrutura de competências que se ajuste e reflita a cultura, os

valores, as competências essenciais ao desenvolvimento dos objetivos da organização (Armstrong & Taylor, 2014; Leme, 2005).

O mapeamento das competências foi elaborado com auxílio superior direto de todos os funcionários, o diretor da empresa, através da revisão da literatura, de *brainstorming* e da análise do contexto em que a empresa se encontrava naquele momento. Nesta etapa realizaram-se várias reuniões para que se alinhassem corretamente as competências das três funções (Contabilista, Administrativa, Administrativa de RH) à Missão, Visão, Valores e Estratégia da organização.

Segundo Rabaglio (2004), o foco no crescimento e desenvolvimento das pessoas deve ser destacado, significando assim, que estão perfiladas com as estratégias da organização no alcance de resultados eficazes.

Depois de todas as ideias alinhadas, partiu-se para o mapeamento das competências nas diferentes funções e assim optou-se por dividir as competências em Comportamentais e Técnicas.

As Competências Comportamentais definidas são iguais para as três funções, ficando assim definidas 11 Competências Comportamentais essenciais para a organização. Como Competências Técnicas foram definidas 12 (doze) para a função de Contabilista, 9 (nove) para a função de Administrativa de RH e, por fim, 8 (oito) para a função de Administrativa. Estas competências estão evidenciadas nas tabelas abaixo descritas nas tabelas Tabela 4.1, Tabela 4.2, Tabela 4.3 e Tabela 4.4.

Rabaglio (2004) afirma que é importante definir quais as competências que a empresa precisa que os seus colaboradores tenham para que possam, assim, desempenhar bem as suas funções e trabalharem pelos mesmos objetivos. Com a identificação dessas competências é possível fazer a avaliação dos seus funcionários.

Na tabela 4.1. podemos visualizar as competências comportamentais, transversais a todos os colaboradores BlueFile, bem como a respetiva descrição da competência.

Tabela 4.1 - Mapeamento de Competências Comportamentais

COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Autonomia	Capacidade de tomar decisões ponderadas (incorporando informação de natureza diversa. Incluindo a opinião de outros elementos) na devida altura, tendo

	em conta as consequências das decisões e medidas em causa.
Adaptabilidade	Capacidade de manter a eficiência em ambientes em constante mudança- tarefas, responsabilidades e pessoas. Capacidade de se adaptar a situações anómalas (novas ou fora do normal).
Capacidade De Aprendizagem	Predisposição e capacidade de manter uma aprendizagem contínua no âmbito da respetiva atividade profissional.
Capacidade De Organização e Gestão Do Tempo	Capacidade de preparar, priorizar e executar as tarefas atribuídas no tempo estabelecido, assegurando a qualidade pretendida para os trabalhos.
Motivação Para o Trabalho	Evidencia um elevado grau de satisfação com as atividades e responsabilidades inerentes á sua função. Demonstra identificação com o projeto da empresa e revela disponibilidade pessoal para prosseguir objetivos exigentes, sem olhar a esforços nem a horários.
Proatividade	Deteta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente. Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros. É decidido em tempo de crise.
Resiliência	Recuperação rápida que os indivíduos evidenciam através de comportamentos manifestados quando confrontados com situações de rutura, <i>stress</i> e/ou emocionalmente descompensatórias.
	Manifestação de comportamentos

Resolução De Problemas	orientados para a proatividade na identificação e resolução de problemas, assumindo a disponibilidade e compromisso para implementar formas alternativas de resolução, visando garantir a performance requerida.
Honestidade	Comunica as suas intenções e sentimentos aberta e honestamente. Exprime e recolhe opiniões dos outros, de forma franca e construtiva. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidade e atua para corrigir os erros.
Trabalho Em Equipa	Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos.
Respeito Pelos Outros	Faz um esforço pessoal para tratar todas as pessoas com justiça. Tem os outros em alto conceito. Acredita que as pessoas são intrinsecamente, boas. Manifesta expectativas positivas acerca dos outros e demonstra essas expectativas, dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidades.

Adaptado de Camara (2017).

Na tabela 4.2. Podemos verificar o Mapeamento de Competências Técnicas transversais às três funções dos colaboradores BlueFile.

Tabela 4.2 - Mapeamento de Competências Técnicas comuns às funções de Contabilista, Administrativa e Administrativa de RH

COMPETÊNCIA TÉCNICAS	DESCRIÇÃO DA COMPETÊNCIA
Técnicas de Atendimento	Conhecer as técnicas e procedimentos que potencializam a satisfação do cliente.
Técnicas de Comunicação Oral	Conhecer e aplicar as técnicas necessárias para garantir uma comunicação oral eficaz, expressando as ideias de forma clara e persuasiva.
Técnicas de Comunicação Escrita	Capacidade para expressar ideias sob a forma escrita numa linguagem clara, entendível e em bom português.
Sistemas de Informação	Conhecer as aplicações informáticas da empresa relevantes para o desempenho da função.
Redes de Computadores e Protocolos de Comunicação de Dados	Conhecer e saber utilizar os protocolos de redes de computadores, de transmissão e de comunicação de dados por forma a assegurar a correta comunicação entre sistemas.
Conhecimentos de Inglês	Domínio da língua inglesa, com particular incidência no vocabulário técnico utilizado no âmbito da respetiva área de atividade.
Arquivo e documentação	Conhecimento de conceitos, teorias, princípios e normas jurídicas nacionais e comunitárias, suas fontes e processos lógicos de aplicação.
Aplicações Office	Saber operar com um terminal de computador e trabalhar com as aplicações de Office (Word, Excel...) relevantes para o posto de trabalho.

Adaptado de Camara (2017).

Já na tabela 4.3. somente as competências técnicas específicas à função de contabilista e respetivas descrições dessas competências são avançadas.

Tabela 4.3 - Mapeamento de Competências Técnicas Específicas de Contabilista

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE CONTABILISTA	DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
Contabilidade	Conhecer as técnicas de contabilidade geral e de contabilização de custos.
Contabilidade, Fiscalidade E Orçamento	Conhecimentos e ferramentas de preparação e análise de informação contabilística, fiscal e financeira.
Fiscalidade	Conhecer as obrigações fiscais e atuar no sentido de lhes dar cumprimento.
Legislação Laboral	Conhecer e aplicar a legislação laboral em vigor na gestão disciplinar dos recursos humanos da empresa e na implantação das obrigações legais em matéria de higiene e segurança no trabalho.

Adaptado de Camara (2017).

A tabela 4.4. apresenta o mapeamento das competências técnicas específicas da função de administrativa de Recursos Humanos.

Tabela 4.4 - Mapeamento de Competências Técnicas de Administrativa de Recursos Humanos

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS DE ARH	DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
Legislação Laboral	Conhecer e aplicar a legislação laboral em vigor na gestão disciplinar dos recursos humanos da empresa e na implantação das obrigações legais em matéria de higiene e segurança no trabalho.

Adaptado de Camara (2017).

4.1.3. Determinação dos indicadores de avaliação

A determinação dos indicadores de avaliação é, sucintamente, um processo de comparação. O que se pretende comparar são os níveis em que os colaboradores se encontram vs. os níveis requeridos para aquela concreta função, esta análise comparativa é tida na literatura como a *gap analysis*, como é demonstrado na Figura 4.1.

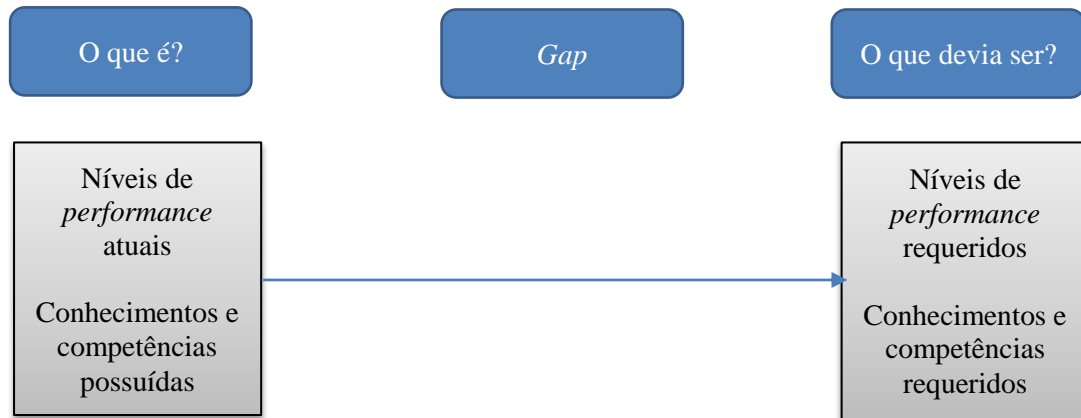


Figura 4.1 - Processo de análise do "gap".

Adaptado de Armstrong & Taylor (2014).

Os níveis requeridos são um subproduto da etapa anterior, acrescentando a estes as condições de sucesso, ou seja, definindo qual o nível concreto que se pretende atingir naquela determinada competência, para aquela determinada função (contabilista, administrativa, etc...).

Concretamente, na aplicação do Modelo na BlueFile, uma vez definidas e explicadas todas as competências essenciais para as diferentes funções, assumiu-se a importância que cada competência revelava para a função, o chamado doravante Grau Ideal de Atingimento. Este foi definido consoante o grau de importância que cada competência traduz para as três diferentes funções. No gráfico 4.1. estão representados os Graus Ideais de Atingimento para as 11 competências comportamentais transversais às três funções.

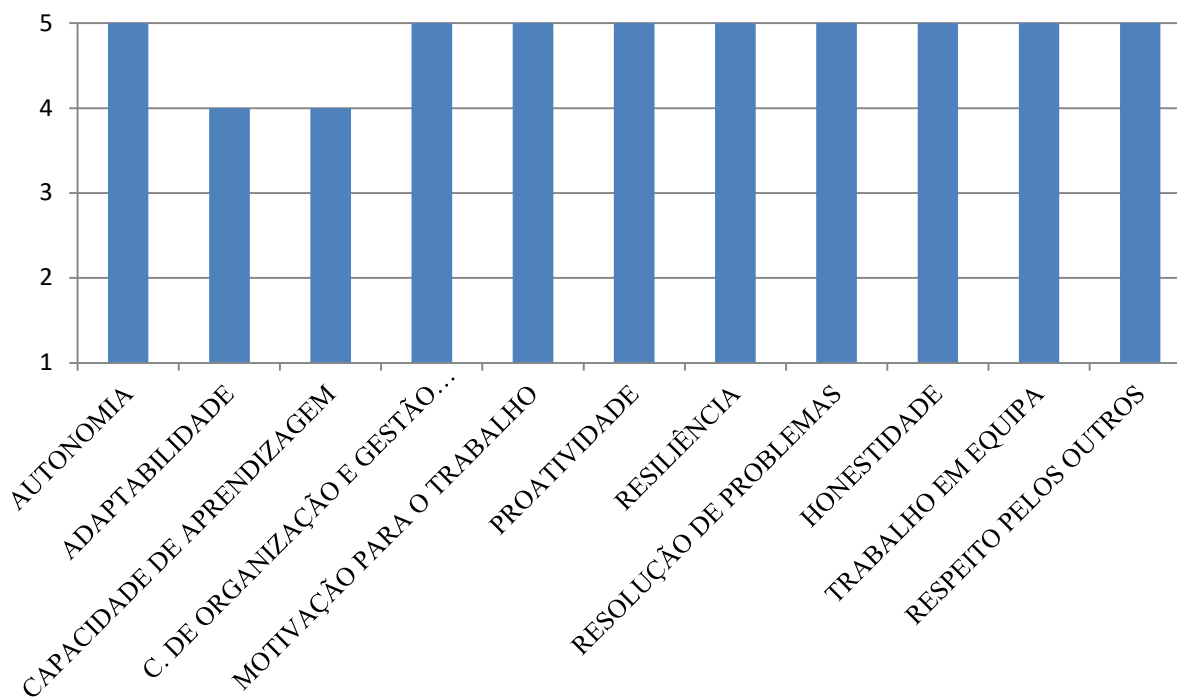


Gráfico 4.1 – Grau ideal das competências comportamentais para as três funções

O Gráfico 4.2. apresenta o Grau Ideal de Atingimento das 12 competências técnicas exigíveis aos colaboradores contabilistas. Pode-se verificar que a maior parte das competências técnicas (7 em 12) exige um grau de atingimento máximo de 5/5, e apenas 5/12 das competências um grau de atingimento de 4 valores, não existindo nenhuma competência que requeira um grau ideal de atingimento inferior a 4.

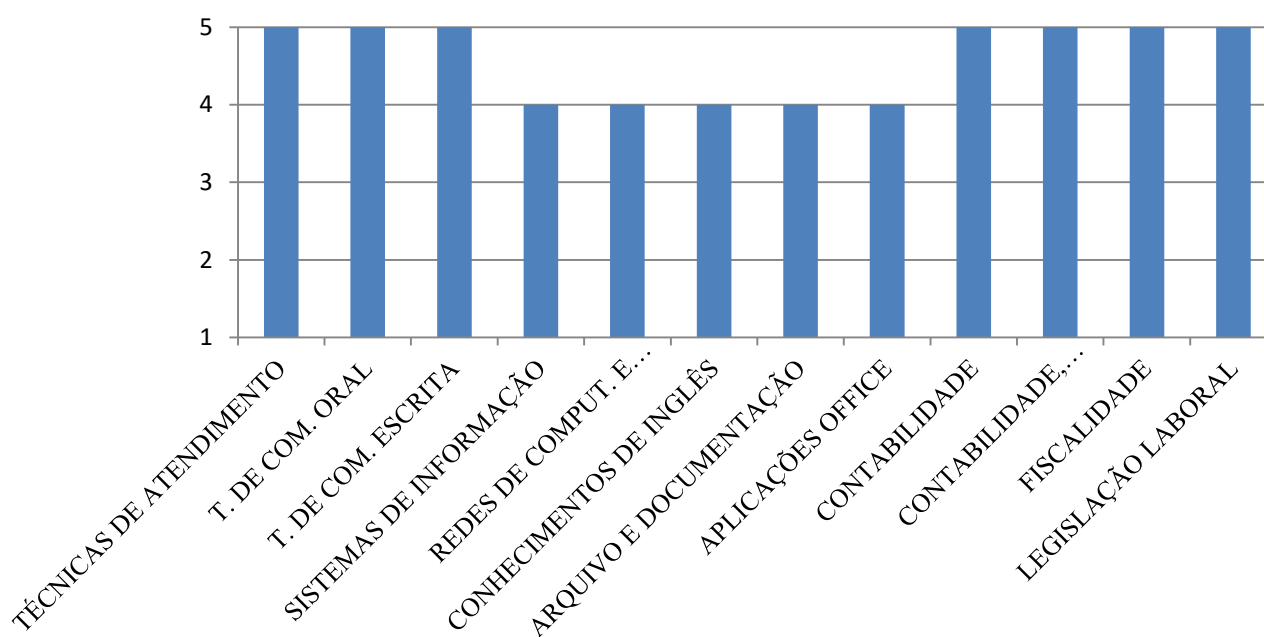


Gráfico 4.2 – Grau Ideal de Atingimento para a função de Contabilista

No gráfico 4.3. são apresentados os graus ideais de atingimento das competências específicas da função de Administrativa RH. Podemos verificar que a maior parte das competências apenas exige um Grau de Atingimento Ideal de 4 valores, sendo que as competências que exigem um Grau de Atingimento Ideal de 5 valores são as relativas à comunicação, atendimento e legislação laboral.

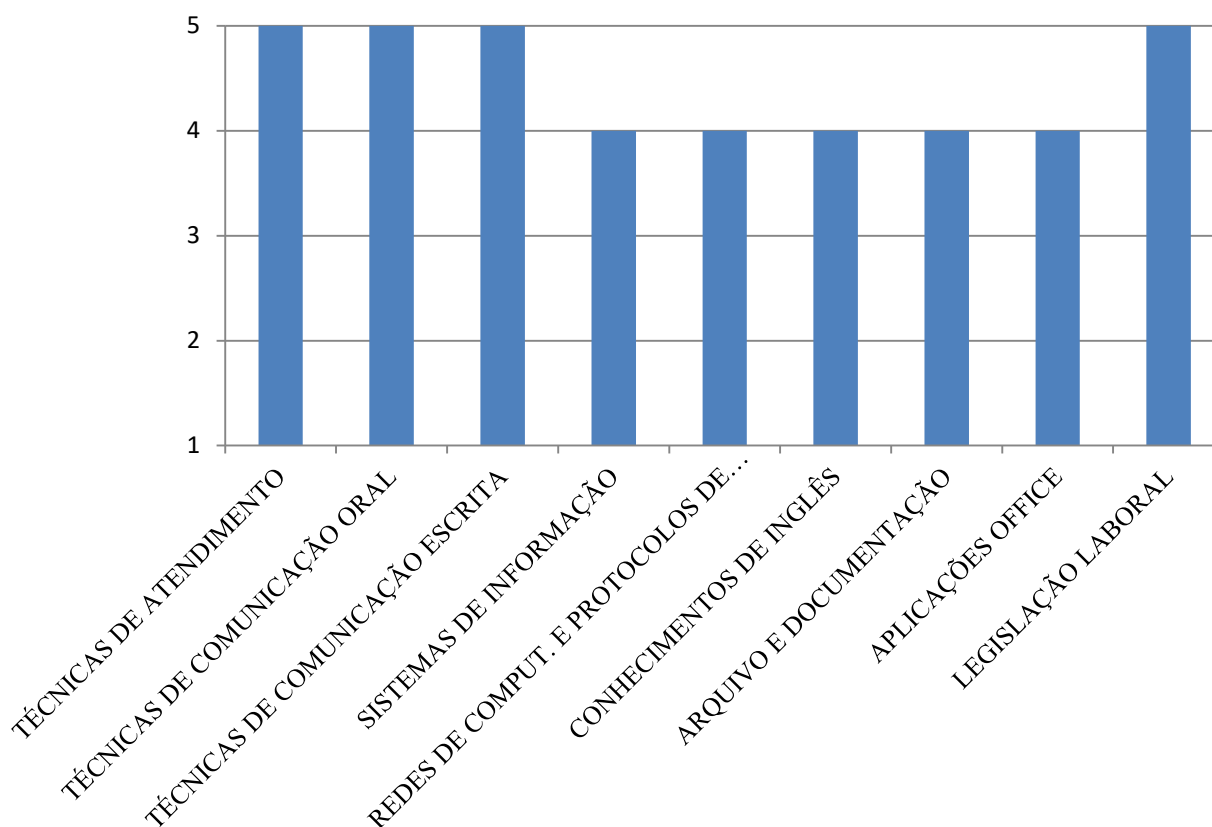


Gráfico 4.3 - Grau Ideal de Atingimento para a função de Administrativa de RH

No gráfico 4.4. são apresentados os graus ideais de atingimento das competências específicas da função de Administrativa. Podemos verificar que é a função com menor nível de exigência ao nível dos Graus Ideais de Atingimento, dado que muitas das competências requerem somente 3 valores para serem consideradas ideais. Tendo as competências técnicas de comunicação e atendimento maior relevância.

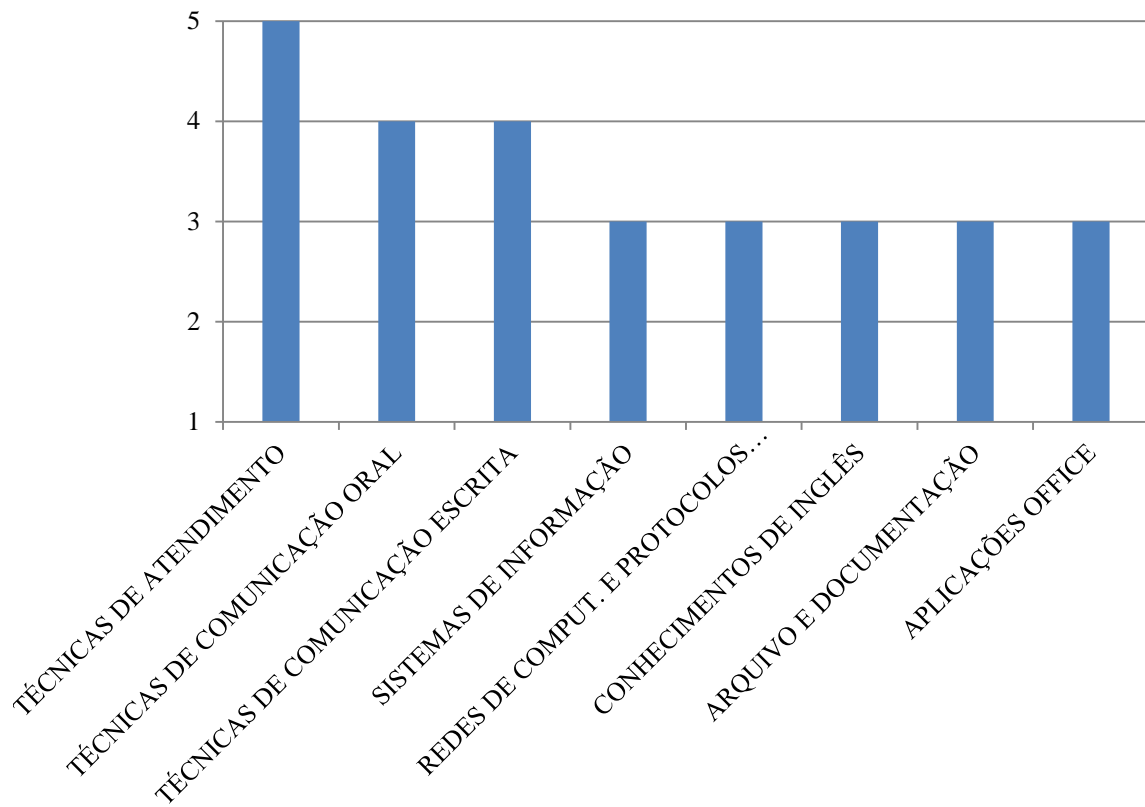


Gráfico 4.4 - Grau Ideal de Atingimento para a função de Administrativa

4.1.4. Avaliação

Segundo Leme (2005), quantas mais pessoas avaliarem um funcionário, melhor, pois assim reúnem-se mais observações sobre o mesmo colaborador, o que possibilita ter resultados que retratam melhor as suas verdadeiras competências.

Pelo facto de a BlueFile ter o estatuto de uma micro empresa, e tendo em consideração a quantidade de funcionários, conclui-se que, para uma ferramenta eficaz de avaliação de desempenho o ideal é que fossem utilizados todos os intervenientes quanto possível, seguindo os trâmites da literatura (Cavaglieri & Moreira, 2016).

Assim, a solução lógica por nós avançada foi a seguinte para cada funcionário: (1) o próprio funcionário fez a sua auto-avaliação das competências comportamentais e técnicas; (2) todos os seus colegas avaliaram as competências comportamentais e os colegas da mesma função avaliaram ainda as competências técnicas; por fim, (3) o superior hierárquico avaliou todas as competências, quer comportamentais, quer técnicas, para todos os colaboradores.

Todos os questionários⁴ (autoavaliação e heteroavaliação) foram preenchidos numa escala de Likert de 5 pontos:

Fraco	Razoável	Bom	Muito Bom	Excelente
-------	----------	-----	-----------	-----------

Os questionários de avaliação elaborados foram formatados para seguir esta forma de avaliação, e todos eles são personalizados com o nome de quem está a ser avaliado, na descrição da competência, pois assim, torna-se mais prática e fácil a identificação de quem se está a avaliar sem correr o risco de haver confusão entre um ou outro colaborador (e.g. *“Autonomia: Quando chega a altura certa sinto que o "João" é capaz de tomar decisões ponderadas, racionais e antecipar as consequências das suas decisões.”*)⁵.

É importante que o avaliador perceba e tenha clara a competência que está a avaliar, para isso, foi elaborado um “dicionário de competências” (Apêndice 1) que pretende através da definição da competências e da definição para cada nível facilitar e melhorar o

⁴ N.B. Todos os questionários utilizam uma linguagem corrente e familiar por ser a adotada na empresa, não podendo, por isso, ser considerada pouco profissional no seio da empresa a utilização de pronomes pessoais “tu”.

⁵ Ver Apêndice 3

entendimento e consequentemente uma avaliação mais justa.

Após a recolha dos questionários, procedeu-se ao tratamento estatístico dos resultados das avaliações de modo a obter a classificação total das competências comportamentais e das competências técnicas.

Assim, os resultados da avaliação (grau de atingimento concreto) são achados através da média aritmética dos resultados da autoavaliação, heteroavaliação, e avaliação do superior. Ou seja, supondo que o um colaborador se qualificou com nível 4 na competência *Resiliência*, os seus colegas pontuaram-no de 5 e o seu chefe também lhe atribuiu um 5, a sua avaliação final para a ponderação do grau de atingimento seria dada pela seguinte função:

$$\frac{4 (AV) + 5 (HA) + 5 (AC)}{3} = 4,6 \approx 5$$

Assim, este colaborador obteve o nível 5 no Grau de Atingimento Concreto, apesar de se ter avaliado com um 4, pois as restantes avaliações que constituem o grau de atingimento fizeram com que a ponderação subisse um nível.

Uma vez encontrado o Grau de Atingimento Concreto para todas as competências de todos os colaboradores, procede-se à sua comparação com o Grau Ideal de Atingimento relativo a cada competência, sendo este um critério pré-estabelecido, como já referido.

A diferença entre o Grau de Atingimento Concreto e o Grau Ideal de Atingimento é tida na literatura como *gap*. Nas palavras de Brandão e Guimarães (2001 p.11) este diz respeito à discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas de que a organização dispõe. E é este *gap* (ou lacuna) que nos servirá como indicador das competências a melhorar.

Assim, em regra a determinação dos índices de avaliação é dada pela fórmula seguinte:

$\text{Índice de Avaliação} = \text{Grau Ideal de Atingimento}^6 - \text{Grau de Atingimento Concreto}^7$

⁶ Nível de atingimento ideal, variável consoante a função e a competência concreta. Estes valores foram obtidos através da ponderação da literatura e as indicações da chefia da BlueFile.

⁷ Média aritmética de todos os valores obtidos na Escala de Likert autorrevelada, hétero-revelada e avaliação da chefia.

Contudo, há situações excepcionais nas quais os valores do Grau Ideal de Atingimento são inferiores aos valores dos Graus de Atingimento Concreto. Isto acontece pelo facto de uma determinada competência não ser tão relevante e não exigir um nível tão aprimorado de desenvolvimento para o desempenho da função. Por exemplo, para a BlueFile existem duas competências (Motivação para o Trabalho e Adaptabilidade) que não necessitam de estar desenvolvidas no seu nível máximo (5 pontos), sendo o seu Grau Ideal de Atingimento apenas de 4 pontos. Nestes casos, como a escala de medição continua a ser a mesma (1-5), o Grau de Atingimento Concreto continua com a mesma variância (1 a 5), podendo os colaboradores obter o 5 em 5. Assim, sendo o Grau Ideal de Atingimento de 4 para aquela concreta competência e o Grau de Atingimento Concreto poder atingir os 5 pontos, considera-se que a competência atingiu (a nível elevado o seu máximo não sendo necessário encontrar o *gap* utilizando a fórmula suprarreferida).

Assim, existem 4 possíveis desfechos em relação ao índice de avaliação que variam entre *competência não demonstrada* a *competência demonstrada a um nível elevado*, como se pode verificar na Tabela 4.5.

Tabela 4.5- Os quatro possíveis resultados da avaliação

ÍNDICE DE AVALIAÇÃO	EXPLICAÇÃO
Competência demonstrada a um nível elevado⁸	Quando o <i>gap</i> em relação ao grau ideal de atingimento é coincidente.
Competência demonstrada	Quando o <i>gap</i> em relação ao grau ideal de atingimento é igual a 1 valor.
Competência demonstrada ao nível razoável	Quando o <i>gap</i> em relação ao grau ideal de atingimento é igual a 2 valores.
Competência não demonstrada	Quando o <i>gap</i> em relação ao grau ideal de atingimento é maior ou igual a 3 valores

No gráfico seguinte (Gráfico 4.5.) são apresentados os resultados obtidos pelos colaboradores da BlueFile nas suas avaliações, bem como os resultados tidos como ideais a ser atingidos.

Note-se que os dados aqui apresentados não são dados individuais (ou seja, não é a

⁸ Salvo nas exceções referidas anteriormente.

avaliação de um colaborador apenas), são antes uma média dos resultados obtidos por todos os colaboradores nas competências comportamentais que são transversais a todas as funções.

Assim, podemos verificar que os resultados médios dos colaboradores da BlueFile ficam aquém do que é considerado o Grau Ideal de Atingimento sendo, portanto, necessário propor um plano de desenvolvimento de competências generalizado a todos os colaboradores, para que a equipa atinja o grau ideal em todas as competências. Neste caso em concreto, a competência que necessita de um plano com maior urgência é a *Proatividade*. A Proatividade atinge apenas 3,5 em 5, aplicando a fórmula, obtemos o *gap* que é, neste caso, igual a 2. Assim, a Proatividade revela, em termos gerais na empresa, ser uma **competência demonstrada ao nível razoável**.

$$\text{Índice de Avaliação} = \text{Grau Ideal de Atingimento} - \text{Grau de Atingimento Concreto}$$



$$IA = 5 - 3,5 \Leftrightarrow IA = 1,5 \approx 2$$

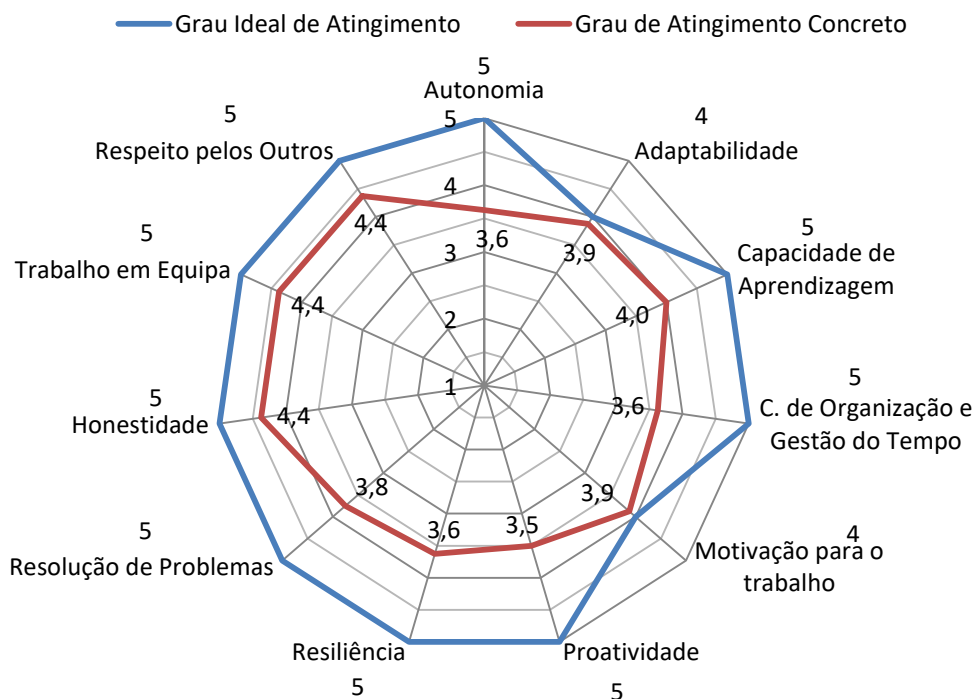


Gráfico 4.5 - Resultados da Avaliação Geral de Competências Comportamentais

Por seu turno, a Adaptabilidade atinge os 4 valores, sobrepondo o seu Grau de Atingimento Concreto ao seu Grau Ideal de Atingimento. Apesar do máximo passível de ser obtido nesta competência ser 5 valores, esta competência não necessita de estar tão desenvolvida quanto outras e, por isso, torna-se mais fácil atingir o topo do desenvolvimento desta competência, atingindo o estatuto de **competência demonstrada a um nível elevado**.

4.1.5. Feedback dos resultados

Todos os colaboradores têm interesse em saber se as tarefas que praticam estão a ser bem realizadas, assim o *feedback* é visto como uma fonte importante de potencial de motivação no trabalho, a maioria dos modelos de gestão de RH incluem um ciclo de *feedback* para acompanhamento dos colaboradores como intuito do melhoramento do seu desempenho. (DeNisi & Kluger, 2000).

O *Feedback* é definido como um processo crucial para todo o contexto organizacional (i.e., organização e individual) tendo repercussões nas atitudes, comportamentos e desempenho (Jawahar, 2006).

Neste processo o *feedback* foi dado pelo superior, individualmente a cada colaborador. Uma vez comunicadas as avaliações das competências e discutidas com o colaborador, explicou-se quais os pontos fortes e os pontos fracos e foi discutido como se podia melhorar e maximizar as competências menos desenvolvidas.

Seguidamente, analisando então os resultados obtidos e os resultados que se pretendem atingir para cada caso, foi desenvolvido um plano de ação individual, no sentido de começar a aprimorar as competências subdesenvolvidas.

4.1.6. Plano de desenvolvimento de Competências

Segundo Camara (2017) os planos de desenvolvimento destinam-se a desenvolver competências que o colaborador não detém, no nível de exigência correspondente ao perfil da sua função.

O plano de ação não consiste unicamente em ações de formação em sala. Por vezes, é muito mais eficaz, para efeitos de desenvolvimento, o acompanhamento e aconselhamento pela chefia (*coaching*), o acesso a e participação em reuniões, a

mobilidade interna, com mudança de funções, o estágio noutras áreas da organização, entre outros.

Segundo, (Camara, 2017) o plano de ação deve ser estruturado para responder a quatro questões:

- O quê? – Ou seja, que competência vai ser desenvolvida;
- Como? – Que meios são necessários e vão ser utilizados para o efeito;
- Quem? – Identificar o responsável para que essa atividade aconteça;
- Quando? – Uma calendarização clara de quando a ação de formação ou desenvolvimento deve ter lugar ou quando vai ser medido o seu impacto.

Para Leme (2005), a principal diferença no plano de desenvolvimento do modelo de gestão por competências é que, não se aplica um treinamento genérico, como é feito geralmente, mas sim específico, baseado nas competências necessárias para cada colaborador. Assim, os treinamentos passam a ser mais focados, precisos e assertivos procurando a eliminação dos *gaps* identificados.

Tendo em conta alguns conselhos práticos avançados na literatura científica sobre a temática foram, então, elaborados os planos individuais de desenvolvimento.

Cada competência de cada colaborador foi analisada minuciosamente, tendo sido elaborado uma ficha de desenvolvimento do plano de ação⁹ detalhado sobre as mesmas. A análise destas ao nível individual e coletivo permitiu priorizar as competências a desenvolver e traçar um plano de ação.

Assim, para a Proatividade, por exemplo, cujo resultado coletivo obtido foi 3,5 em 5, é uma competência que urge desenvolver. Para esta, seguindo os conselhos de Camara (2017) podemos traçar planos ao nível individual e ao nível coletivo, dado que apresentam um baixo nível de desenvolvimento generalizado.

⁹ Ver Apêndice 4.

Tabela 4.6 - Exemplo de uma proposta para desenvolvimento de competências

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar	Responsável pelo processo de desenvolvimento	Data das ações de formação	Data das avaliações das ações de formação
PROATIVIDADE	COACHING	ENTIDADE EXTERNA	2-31 JANEIRO	12 FEVEREIRO

CAPÍTULO 5 - Resultados

Neste capítulo pretende-se explorar um pouco do que foram os resultados gerais que decorreram desta implementação do modelo de gestão por competências e das avaliações realizadas.

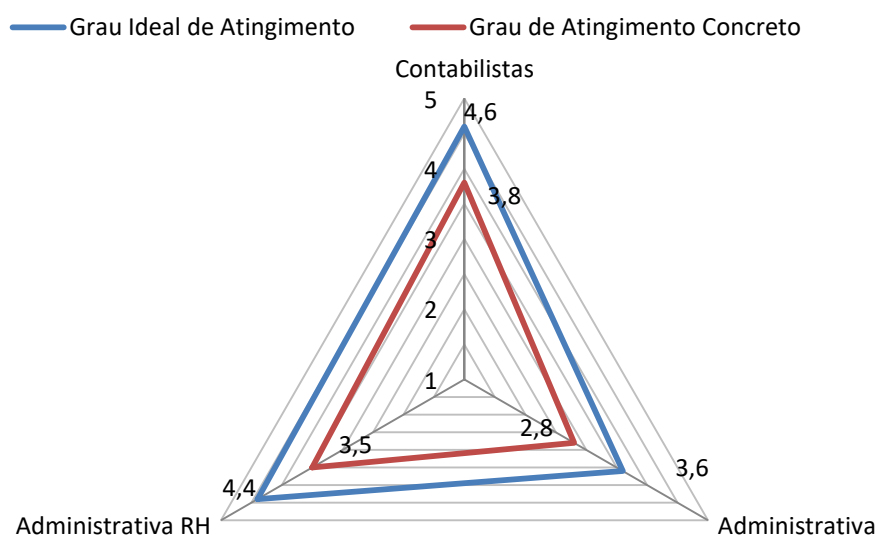


Gráfico 5.1- Resultados gerais da Avaliação das Competências Técnicas de cada função

No gráfico 5.1, são apresentados os resultados gerais da avaliação das competências de cada função. Para se determinar o valor do grau concreto de atingimento foram somados os resultados totais das competências técnicas, para cada função, e feita a média aritmética simples, da mesma forma se procedeu para o grau ideal de atingimento.

Os resultados apresentam-se na seguinte forma no sentido de não comprometer a confidencialidade dos colaboradores, como já referido em situações anteriores.

Analisando de um modo geral o gráfico 5.1, os resultados do grau concreto de atingimento e os resultados do grau ideal de atingimento não são muito díspares.

Podemos concluir assim que, os resultados obtidos na avaliação das competências técnicas são positivos para todas as funções.

No que diz respeito á avaliação das competências comportamentais médias de todas as funções, e procedendo da mesma forma que anteriormente, fazendo a média aritmética simples dos resultados de todos os colaboradores para estas competências temos como grau de atingimento concreto o valor de (3,9) e o grau de atingimento ideal seria de (4,8) como se pode verificar o *gap* existente entre o nível de atingimento concreto e o nível de atingimento ideal é pouco significativo, o que nos leva a concluir que tal como nas competências técnicas os resultados são no global, igualmente positivos.

No início deste trabalho identifiquei como objetivos: *i) identificar os desafios e replicar boas práticas na implementação do sistema de gestão por competências; ii) criar um diretório de competências; iii) aplicar o diretório de competências ao processo de avaliação de desempenho; e, por último, iv) avaliar o impacto da gestão por competências na organização.* Olhando agora para todo o trabalho realizado, é possível ter uma perspetiva dos resultados atingidos:

i) Durante todo este processo de criação e implementação do modelo de gestão por competências, assim como, do modelo de avaliação desempenho foi extremamente importante o conhecimento retido a partir do conteúdo teórico, este permitiu-me replicar boas práticas na implementação do mesmo, como, adequar o vocabulário ao que é o ambiente da organização, explicar aos colaboradores todo o processo motivando-os na sua colaboração... entre outros.

ii) Na criação do diretório de competências a participação do diretor da empresa foi crucial para que se pudessem escolher as competências mais relevantes para cada função, competências técnicas, bem como as competências comportamentais que se alinhassem ao que é a Missão, Visão e Valores da organização. Neste contexto e como já referenciado anteriormente, este pode ser aplicado nos processos de recrutamento e seleção, aprendizagem e desenvolvimento, e avaliação de desempenho.

iii) O diretório de competências neste caso concreto aplicou-se na avaliação desempenho, nomeadamente no método de avaliação 360° depois de feita a revisão bibliográfica e de terem sido debatidos os vários métodos de avaliação de desempenho com o diretor da organização, concluiu-se que, o que melhor se adequa ao contexto da BlueFile seria esse mesmo, o método de avaliação 360°.

iv) Desde o primeiro momento em que foi transmitido aos colaboradores que seria implementado um modelo de gestão por competências, todos demonstraram estar

dispostos a colaborar, o que foi crucial durante o processo para que este fosse aplicado de forma eficiente e assim, se chegasse a resultados fidedignos.

No final deste processo, o feedback dos colaboradores foi positivo não só em relação à implementação deste modelo de gestão por competências como também da avaliação 360°. Por ser uma avaliação que inclui todos os colaboradores foi vista por estes como uma forma mais justa de serem avaliados. Todos os planos de ação foram encarados de boa forma, e com entusiasmo para o seguir de forma a colmatar o *gap* existente.

Espera-se assim que, depois de concluídos os planos de ação, as competências que se encontravam menos desenvolvidas estejam agora desenvolvidas no que é o grau ideal e que nesse sentido acresçam valor não só à organização como também ao colaborador, a nível pessoal.

O feedback transmitido pelo diretor da empresa foi também ele positivo, uma vez que era notório nos colaboradores o interesse por este método. O compromisso dos colaboradores ao plano de ação traçado individualmente, trará certamente grandes vantagens à *performance* da organização.

Depois de todo este processo desenvolvido é-me possível concluir que todos os meus objetivos propostos anteriormente para a BlueFile foram atingidos com sucesso.

CAPÍTULO 6 – Conclusões

A realização deste estágio curricular na área Recursos Humanos da BlueFile foi, sem dúvida, um período de grande aprendizagem e enorme crescimento, não só na área de recursos humanos, mas também a nível pessoal e profissional, concretamente nas áreas de contabilidade, fiscalidade.

Ao longo dos 6 meses de estágio foi-me possibilitado desenvolver e aplicar um modelo de gestão por competências, tendo sido indispensável e incansável o espírito de companheirismo e a dedicação com que os colaboradores da BlueFile e o seu diretor me brindaram. Inegavelmente, o estágio foi o ponto de contacto harmonioso entre a teoria e a prática. Foi a comunhão, ainda que imperfeita, dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do Mestrado em Gestão Empresarial e respetiva consolidação e materialização desses conhecimentos no mundo real, com efeitos e utilidade real.

A BlueFile afigurou-se uma instituição importantíssima para a solidificação da aprendizagem, que passou de um nível de *saber-saber*, para o nível superior de *saber-fazer*, dando-me as ferramentas necessárias para realizar com sucesso as tarefas que me eram propostas e às quais eu me propunha a realizar. Embora não tenha tido grandes dificuldades em conceptualizar e adaptar à realidade prática os conhecimentos que absorvi ao longo do Mestrado, é importante – principalmente em conceito de estágio – ter uma instituição que apoie os ideais a desenvolver ao nível da Gestão de Recursos Humanos, bem como alguém que identifique outras necessidades de intervenção que a parca experiência não permite identificar. Assim, a instituição foi importantíssima na introdução desta *visão experiente* da realidade.

Como referido ao longo do presente relatório, a tarefa que propus realizar na BlueFile foi o desenvolvimento de um Modelo de Gestão por Competências, integrado na fase *Avaliação de Desempenho*, recorrendo, para isso, ao método de avaliação de 360°.

A decisão de implementar um modelo de gestão por competências numa organização deve ser uma decisão bem estudada e ponderada. Para que a implementação seja bem-sucedida deve ser dedicado bastante tempo na avaliação das necessidades organizacionais e no planeamento de toda a ação (desde a implementação até à proposta do plano de desenvolvimento). Pese embora todo o planeamento tenha sido conceptualizado e discutido na empresa, não foi possível dedicar-lhe tanto tempo quanto gostaria, tendo sido possível a aplicação de todas as etapas, porém não foi possível

acompanhar o desenvolvimento das competências pós-*feedback*. Assim, esta impossibilidade – por questão temporal – constitui uma das limitações do presente modelo que aqui se apresenta, pois não se pode verificar se o plano de ação/desenvolvimento se revelou útil para o desenvolvimento das competências que necessitavam de aprimoramento. Assim sugere-se que a aplicação do modelo de gestão por competências seja realizada com período de tempo superior, para que se possam acompanhar as mudanças e a evolução dos resultados organizacionais e avaliar outros aspetos do sistema de gestão por competências.

De uma maneira geral, o *feedback* dos colaboradores foi positivo, uma vez que este modelo de gestão por competências e respetiva avaliação desempenho 360° lhes permitiu entender de uma maneira mais clara qual o seu papel na organização e a operacionalização do modelo que permitiu que o anonimato e confidencialidade fossem assegurados, sendo assim possível respostas mais honestas.

Em suma, o estágio curricular realizado na BlueFile acrescentou conhecimento prático, fazendo-me evoluir enquanto profissional de Recursos Humanos e enquanto pessoa. Todas as interações entre colaboradores da empresa realizaram-se de forma natural e saudável, permitindo entender as dinâmicas sociais num contexto microempresarial, bem como as dinâmicas de trabalho, entreajuda e espírito de equipa.

Considero que esta experiência foi e será uma mais-valia para o meu futuro profissional.

Bibliografia

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. 13ª Ed. pp. 85-94.
- Benayoune, A. (2017). Competency-Based Framework: The Benefits and the Challenges. *International Journal of Management and Applied Science* 3 (9), 6-11
- Benetti, K. C., Girardi, D. M., Dalmau, M. B. L., Melo, P. A., & Parrino, M. D. C. (2007). Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT-Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 179-198.
- Bigi, E. A., Bigi, G. C. N., & Avona, M. E. (2014). Gestão de competências: os impactos sobre as organizações e as pessoas. *RAU: Revista de Administração Unisal*, 4(6).
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: Editora RH.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262.
- Cavaglieri, M., & Moreira, N. (2017). Modelo De Avaliação De Desempenho Para Micro E Pequenas Empresas. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 15(2), 194-a.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed - Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- Craide, A., & Antunes, E. D. (2004). Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. *REAd: Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre. Edição 40, vol. 10, n. 4*
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). *Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?*. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129-139.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Faria, B., & Brandão, H. P. (2003). *Competências relevantes a profissionais da área de*

T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.

Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139.

Green, P. C. (1999). Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. *Qualitymark*.

Guimarães, T. A.; Borges-Andrade, J. E.; Machado, M. S. & Vargas, M. (2000). Forecasting core competencies in a R&D environment. In: *International Conference on Management of Technology*, 9. Proceedings. Miami.

Holt, J., & Perry, S. A. (2011). A pragmatic guide to competency: Tools, frameworks and assessment. *Assessment*, 1050, 60272.

Ienaga, C. H. (1998). Competence based management: seminário executivo. *São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial*.

Jawahar, I. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal *feedback*. *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-234.

Leme, R. (2005). Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. *Qualitymark Editora Lda*.

Lopes, C., Vigarani, M. P., & Faria, G. (2007). Avaliação de desempenho 360º: um confronto entre teoria e prática. *Nucleus*, 4(1), 1-10.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *Art & science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Markus, L., Cooper-Thomas, H., & Allpress, K. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand journal of psychology*, 34(2), 117.

Marras, J. P. (2002). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.

Marrelli, A.F. (1998), "An introduction to competency analysis and modeling", *Performance Improvement*, Vol. 37, pp. 8-17.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.

Melo, M. (2003). A gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. In *International*

Conference of the Iberoamerican Academy of Management (Vol. 3)

Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73-78.

Rabaglio, M. O. (2004). Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Qualitymark Editora Ltda.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2010). Manual de gestão de pessoas e do capital humano.

Ruano, A. M. (2007). Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Qualitymark Editora Ltda.

Sampson, D., & Fytros, D. (2008). Competence models in technology-enhanced competence-based learning. In *Handbook on information technologies for education and training* (pp. 155-177). Springer, Berlin, Heidelberg.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*.

Souza, E. D. (2001). Gestão de organizações de aprendizagem. *Brasília: UnB-SESI*.

Sorano, G. A. (2009). Gestão por competências—um estudo de caso na Companhia Brasileira de Alumínio. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 1(1), 30-65.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work, Models For Superior Performance*. New York: John Willey & Sons.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas (Vol. 2)*. Rio de Janeiro: Campus.

Zarifian, P. (2003). O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. In *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo. SENAC.

Apêndices



DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS
(Adaptado de Camara, 2017)

Este dicionário vai ajudar-te quando tiveres dúvidas acerca das competências que estás a avaliar.

AUTONOMIA	
Capacidade de tomar decisões ponderadas (Incorporando informação de natureza diversa. Incluindo a opinião de outros elementos) na devida altura, tendo em conta as consequências das decisões e medidas em causa.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Hesita em tomar decisões na maior parte dos casos, requerendo apoio específico e provocando muitas vezes atrasos significativos nos processos sob a sua responsabilidade. Quase nunca pondera devidamente os elementos mais relevantes para cada caso, denotando uma forte tendência para considerar apenas uma perspetiva ou fonte de informação, distorcendo claramente o processo de decisão.
2	<ul style="list-style-type: none"> Hesita em tomar decisões em alguns casos, podendo requerer apoio específico e dando origem, por vezes a atrasos nos processos sob a sua responsabilidade. Apresenta, por vezes, algumas dificuldades em identificar e ponderar os elementos mais relevantes para cada caso, podendo então considerar uma única perspetiva e/ou um número insuficiente de fontes de informação, distorcendo assim o processo de decisão.
3	<ul style="list-style-type: none"> Raramente hesita em tomar decisões, dispensando muitas vezes apoio específico e procurando evitar atrasos nos processos sob a sua responsabilidade. Pondera habitualmente alguns elementos mais relevantes para cada caso, a não ser quando pressionado em termos de tempo, procurando para esse efeito considerar várias perspetivas e um número de fontes de informação suficiente para não distorcer o processo de decisão.
4	<ul style="list-style-type: none"> Nunca hesita em tomar decisões, dispensando sempre qualquer apoio específico e não permitindo atrasos nos processos sob a responsabilidade. Pondera sempre os elementos mais relevantes para cada caso, mesmo quando fortemente pressionado em termos de tempo, considerando para esse efeito várias perspetivas e uma diversidade de fontes de informação adequada ao assegurar da correção do processo de decisão.
5	<ul style="list-style-type: none"> Toma sistematicamente as suas decisões na altura devida e com total autonomia, tendo sempre em conta o calendário e requisitos de tempo no âmbito do processo a ter lugar no seguimento. Pondera sempre sobre sob quaisquer circunstâncias todos os elementos relevantes para cada caso antes de se decidir por uma alternativa e tomar a respetiva decisão, considerando várias perspetivas e, sem perda de eficiência, uma diversidade de fontes de informação igual ou superior à necessária ao assegurar da correção do processo de decisão.



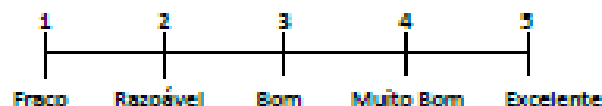
ADAPTABILIDADE	
Capacidade de manter a eficiência em ambientes em constante mudança- tarefas, responsabilidades e pessoas. Capacidade de se adaptar a situações anómalas (novas ou fora do normal).	
1	<ul style="list-style-type: none"> Levanta quase sempre problemas relativamente às solicitações e propostas de adaptação motivadas pela ocorrência de alterações na envolvente do trabalho (ainda que pouco frequentes e de pouca amplitude) ignorando muitas vezes as vantagens daí decorrentes para organização. Revela sistematicamente enormes dificuldades e uma autonomia muito reduzida em todo o processo de adaptação, sendo sempre requerido um elevado esforço em termos de apoio específico ao longo do período de transição.
2	<ul style="list-style-type: none"> Levanta normalmente problemas relativamente às solicitações e propostas de adaptação motivadas pela ocorrência de alterações na envolvente do trabalho (ainda que temporariamente espedaçadas e de amplitude limitada), negligenciando por vezes as vantagens daí decorrentes para a organização. Revela muitas vezes dificuldades consideráveis e uma autonomia limitada ao longo do processo de adaptação, sendo normalmente necessário um esforço considerável em termos de apoio específico a desenvolver ao longo do período de transição.
3	<ul style="list-style-type: none"> Reage normalmente de forma positiva, ainda que podendo ocasionalmente colocar algumas reservas às solicitações e propostas de adaptação motivadas pela ocorrência de alterações na envolvente do trabalho (nomeadamente quando estas forem frequentes e de amplitude considerável). Não revela normalmente dificuldades significativas no processo de adaptação, demonstrando habitualmente uma autonomia considerável e requerendo apoio específico relativamente limitado ao longo do período de transição.
4	<ul style="list-style-type: none"> Reage sempre de forma positiva, nunca colocando reservas às solicitações e propostas de adaptação motivadas pela ocorrência de alterações na envolvente do trabalho (ainda que estas possam ser muito frequentes e de grande amplitude). Quase nunca revela qualquer tipo de dificuldades no processo de adaptação, e demonstra quase sempre um grau de autonomia muito elevado, raramente requerendo qualquer tipo de apoio específico ao longo do período de transição.
5	<ul style="list-style-type: none"> Demonstra sistematicamente uma capacidade de resposta imediata a alterações abruptas e sucessivas na envolvente de trabalho, assegurando desde logo o sucesso do processo de adaptação. Demonstra uma total autonomia ao longo do processo de adaptação, nunca revelando quaisquer dificuldades e dispensando qualquer tipo de apoio específico para operar a transição requerida.



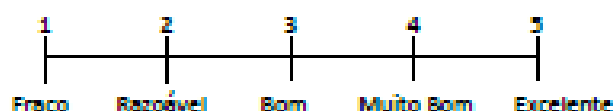
CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM	
Predisposição e capacidade de manter uma aprendizagem contínua no âmbito da respetiva atividade profissional.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Raramente demonstra abertura à aquisição de novos conhecimentos e não procura normalmente assimilar aqueles proporcionados no âmbito da sua atividade profissional. Levanta frequentemente dificuldades quando proposto para ações de formação, acabando quase sempre por obter um aproveitamento reduzido.
2	<ul style="list-style-type: none"> Demonstra normalmente algum grau de abertura à aquisição de novos conhecimentos. Levanta por vezes reservas à participação em ações de formação. Nem sempre obtém o aproveitamento esperado quando participa em ações de formação.
3	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta normalmente uma predisposição considerável para participar nas ações de formação para as quais é proposto, mas raramente assume uma atitude proactiva na identificação das suas áreas mais carenciadas de formação. Obtém, na grande maioria das vezes, o nível de aproveitamento esperado nas ações de formação frequentadas, embora apresente frequentemente algumas dificuldades na aplicação prática dos ensinamentos adquiridos.
4	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta-se sistematicamente predisposto a participar em ações de formação, propondo por vezes à respetiva hierarquia ações de formação concretas visando a supressão de lacunas em domínios profissionais específicos. Obtém sempre e chega a superar o nível de aproveitamento esperado nas ações de formação frequentadas, quase nunca apresentando dificuldades na aplicação prática dos ensinamentos adquiridos.
5	<ul style="list-style-type: none"> Procura ativamente oportunidades de aplicação dos conhecimentos assimilados no âmbito da atividade profissional, colocando-os sistematicamente em prática. Toma regularmente iniciativa de sugerir às hierarquias as ações de formação mais adequadas ao desenvolvimento das suas competências no âmbito da atividade profissional desempenhada. Aproveita da melhor maneira as oportunidades de formação disponibilizadas, assimilando plenamente os ensinamentos facultados.



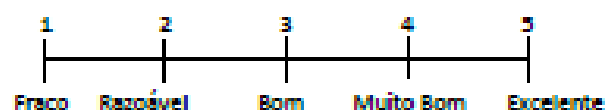
CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TEMPO	
Capacidade de preparar, priorizar e executar as tarefas atribuídas no tempo estabelecido, assegurando a qualidade pretendida para os trabalhos.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Revela grandes dificuldades em recolher e estruturar informação recolhida para a realização das tarefas atribuídas, negligenciando frequentemente elementos necessários para esse efeito. Revela grandes dificuldades em priorizar e organizar a realização das tarefas atribuídas levando-o a ultrapassar os respetivos prazos acordados ou a comprometer seriamente a sua qualidade final.
2	<ul style="list-style-type: none"> Revela algumas dificuldades em recolher e estruturar informação recolhida para a realização das tarefas atribuídas, podendo descurar alguns dos elementos necessários para esse efeito. Revela algumas dificuldades em priorizar e organizar a realização das tarefas atribuídas podendo-o ultrapassar os prazos acordados ou comprometer consideravelmente a sua qualidade final.
3	<ul style="list-style-type: none"> Demonstra preocupação em preparar a realização das tarefas atribuídas, procurando recolher e estruturar a informação requerida para esse efeito. Procura priorizar e organizar a realização das várias tarefas atribuídas, embora comprometa por vezes a qualidade final dos trabalhos de modo a cumprir os prazos acordados.
4	<ul style="list-style-type: none"> Prepara com grande eficácia a realização das tarefas atribuídas recolhendo e estruturando a informação requerida para esse efeito. Demonstra elevada capacidade de gestão de tempo disponível, priorizando eficientemente a realização das várias tarefas a seu cargo. Cumprir sistematicamente os prazos acordados, podendo chegar a antecipa-los, assegurando sempre um elevado nível de qualidade final.
5	<ul style="list-style-type: none"> Demonstra uma total eficácia na recolha e estruturação de toda a informação requerida para a realização das tarefas, antecipando frequentemente as atividades de preparação. Demonstra uma total capacidade de priorizar e organizar a realização de múltiplas tarefas a seu cargo, gerindo da melhor forma e otimizando sempre o tempo disponível. Nunca ultrapassa os prazos estabelecidos para a conclusão das tarefas atribuídas, antecipando-os frequentemente sem perda de qualidade no resultado final.



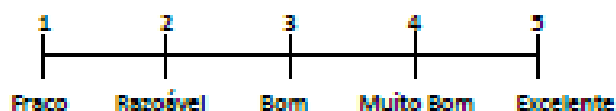
MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	
Evidencia um elevado grau de satisfação com as atividades e responsabilidades inerentes à sua função. Demonstra identificação com o projeto da empresa e revela disponibilidade pessoal para prosseguir objetivos exigentes, sem olhar a esforços nem a horários.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Revela total desinteresse pelo trabalho. Não se preocupa com a melhoria dos procedimentos.
2	<ul style="list-style-type: none"> Normalmente manifesta interesse pelo trabalho. Pontualmente manifesta compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho.
3	<ul style="list-style-type: none"> Revela interesse e entusiasmo pelo trabalho. Revela compromisso e entusiasmo pelo trabalho e pelo alcance atempado dos objetivos definidos.
4	<ul style="list-style-type: none"> Manifesta interesse e entusiasmo pelo trabalho, revelando compromisso com os objetivos. Revela compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho, procurando sempre superar o esperado.
5	<ul style="list-style-type: none"> Tem interesse e entusiasmo pelo trabalho, revelando compromisso com os objetivos, superando as expectativas. Revela compromisso e entusiasmo pelo desenvolvimento do trabalho, ultrapassando sempre o que é esperado de si.



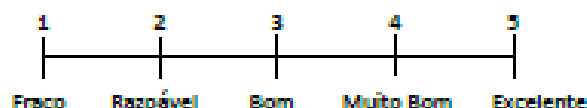
PROATIVIDADE	
Deteta oportunidades e atua sobre elas rápida e eficazmente. Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que nem sempre são óbvios para os outros. É decidido em tempo de crise.	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Incapaz de antecipar situações e de detetar oportunidades. • Total falta de iniciativa.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Revela-se atento em relação à mudança. Raramente deteta oportunidades e obstáculos. • Ocasionalmente identifica janelas de oportunidade, mas a sua intervenção é limitada.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica situações, oportunidades e obstáculos em tempo real. • Atua sobre as oportunidades e obstáculos detetados.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipa situações, oportunidades e obstáculos. • Atua sobre as oportunidades e obstáculos detetados de forma rápida.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipa situações, oportunidades e obstáculos que muitas vezes não são óbvios para os outros. • Toma iniciativa de envolver outros e encoraja ideias inovadoras.



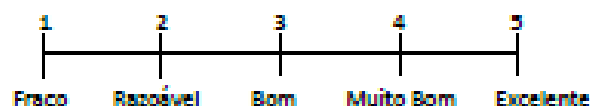
RESILIENCIA	
Recuperação rápida que os indivíduos evidenciam através de comportamentos manifestados quando confrontados com situações de rutura, stress e/ou emocionalmente descompensatórias.	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Quando confrontado com situações de crise, não sabe lidar com elas. • Revela alarmismo perante contrariedades ou stress. • Não se pode contar com ele perante uma situação de choque emocional ou rutura.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente, vacila quando tem que enfrentar uma situação de crise. • Frequentemente, fica paralisado perante contrariedades ou stress. • É inseguro quando tem que enfrentar situações de choque emocional ou rutura.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Manifesta grande capacidade de encaixe quando confrontado com situações de crise. • Mantém o sangue-frio quando envolvido em cenários emocionalmente desgastantes. • Consegue manter um desempenho satisfatório, ainda que em situações de stress ou emocionalmente negativas.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Raramente deixa transparecer os seus sentimentos quando confrontado com situações de crise. • Em situações emocionalmente desgastantes é capaz de manter um bom desempenho e um perfeito equilíbrio. • Não é afetado profissionalmente por situações de stress ou de contrariedade. • Revela grande capacidade de recuperação perante choques emocionais ou situações de rutura.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca se mostra afetado por situações de crise. • Revela sempre equilíbrio e controlo emocional, quando confrontado com situações negativas e desgastantes. • O seu desempenho não é minimamente afetado por stress ou fortes contrariedades pessoais ou profissionais. • Não só mantém a sua estabilidade emocional como está sempre disponível para ajudar os colegas a recuperarem de uma situação de rutura.



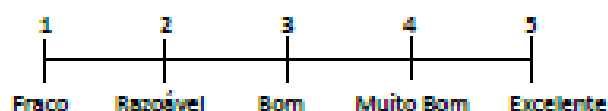
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	
Manifestação de comportamentos orientados para a proatividade na identificação e resolução de problemas, assumindo a disponibilidade e compromisso para implementar formas alternativas de resolução, visando garantir a performance requerida.	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Mostra-se incapaz de identificar e resolver problemas, originando frequentemente quebras de produtividade e desempenho significativas. • Raramente introduz ou sugere mecanismos ou formas alternativas de impedir nova ocorrência dos problemas identificados.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Revela por vezes dificuldade em identificar e resolver problemas, necessitando frequentemente de apoio específico. • Adota uma atitude reativa aos problemas que ocorrem, introduzindo ou implementando poucas vezes mecanismos que impeçam novas ocorrências.
3	<ul style="list-style-type: none"> • É capaz de identificar e resolver problemas simples e alguns complexos que ocorram. • Adota frequentemente a atitude de implementar formas de resolução que impeçam nova ocorrência dos problemas surgidos.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstra capacidade de identificar e antecipar problemas de vários níveis de complexidade, sendo capaz de os resolver na grande maioria dos casos. • Revela uma atitude proactiva na implementação de mecanismos que previnam a ocorrência de problemas antecipados, conseguindo frequentemente evitar quebras de produtividade e desempenho.
5	<ul style="list-style-type: none"> • É um exemplo a seguir pela sua aptidão em identificar, prever e resolver problemas de qualquer nível de complexidade. • Revela grande compromisso e disponibilidade com a empresa no estudo e desenvolvimento de mecanismos de melhoria contínua e eliminação de problemas e ineficiências.



HONESTIDADE	
Comunica as suas intenções e sentimentos aberta e honestamente. Exprime e recolhe opiniões dos outros, de forma franca e construtiva. Pratica o que diz. Defende aquilo em que acredita. Aceita os seus próprios erros e vulnerabilidade e atua para corrigir os erros.	
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em regra, é incapaz de comunicar as suas intenções, ideias e sentimentos de forma aberta e direta. ▪ Raramente pratica o que diz.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tem dificuldade em comunicar de forma aberta e direta as suas intenções, ideias e sentimentos. ▪ Em situações que lhe são desfavoráveis, raramente defende aquilo em que acredita.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunica as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente. ▪ Geralmente pratica o que diz e defende aquilo em que acredita.
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunica quase sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente. ▪ Pratica quase sempre aquilo que diz e defende sempre aquilo em que acredita.
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunica sempre as suas intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente, mesmo em situações desfavoráveis. ▪ Pratica sempre o que diz e defende sempre com convicção aquilo em que acredita.



TRABALHO EM EQUIPA	
Capacidade para trabalhar em conjunto com outras pessoas, independentemente da área a que pertencem, partilhando tarefas e resultados. Escuta a opinião dos outros. É capaz de modificar a sua opinião, se forem apresentados argumentos convincentes, e aceita sem reservas a vontade da maioria. Está sempre disponível para ajudar os colegas e luta para que a equipa atinja os objetivos.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Muito individualista, não reúne com os seus colegas/subordinados nem partilha informação. Rejeita os contributos dos seus colegas/subordinados.
2	<ul style="list-style-type: none"> Mantém os seus colegas/subordinados a par de informação útil ou relevante. Ocasionalmente incentiva a participação dos seus colegas/subordinados, mas raramente aceita os seus contributos.
3	<ul style="list-style-type: none"> Mantém os seus colegas/subordinados informados sobre tudo o que é útil ou relevante, encorajando a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasse. É flexível e orientado para os objetivos da equipa, no seu todo, pondo-os acima das suas opiniões pessoais.
4	<ul style="list-style-type: none"> Encoraja a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses. Utiliza as melhores pessoas na realização das tarefas de equipa, sempre. Está sempre disponível para ajudar.
5	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza sempre a participação dos elementos da equipa na resolução de problemas e impasses. É proativo na ajuda a colegas e subordinados. Tem espírito aberto, é inovador e estimula a inovação.

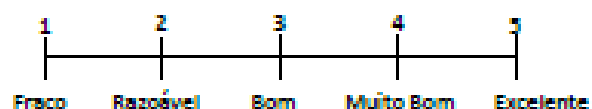


RESPEITO PELOS OUTROS	
Faz um esforço pessoal para tratar todas as pessoas com justiça. Tem os outros em alto conceito. Acredita que as pessoas são intrinsecamente boas. Manifesta expectativas positivas acerca dos outros e demonstra essas expectativas, dando-lhes apoio, benefício da dúvida e oportunidades.	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Não considera a opinião dos outros; interrompe e discrimina; não confia nas outras pessoas. • Aceita com prontidão críticas negativas e infundadas sobre os outros membros da equipa. Dúvida das competências dos outros e não os defende.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Considera que os outros não terão sucesso sem a adequada supervisão. • Geralmente exprime atitudes positivas para com as pessoas que já trabalham com eles; contudo manifesta reservas em relação aqueles que não conhece muito bem.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Trata geralmente todas as pessoas de igual forma, ainda que ocupem diferentes posições na companhia. • Fala sobre as atitudes dos outros para com o trabalho de forma positiva. É de opinião que as pessoas procuram trabalhar bem quando lhes são dadas oportunidades.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Trata sempre todas as pessoas de igual forma, ainda que ocupem diferentes posições na companhia. • Em caso de problema ou conflito tenta encontrar uma solução do tipo «ganhar-ganhar».
5	<ul style="list-style-type: none"> • Trata mesmo em situações de excecional dificuldade todas as pessoas de igual forma, ainda que ocupem diferentes posições na companhia. • Procura transmitir aos outros membros da equipa a sua convicção de que as pessoas são boas. Procura inculcar nos outros os seus princípios e valores.

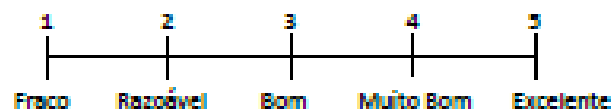


Competências Técnicas

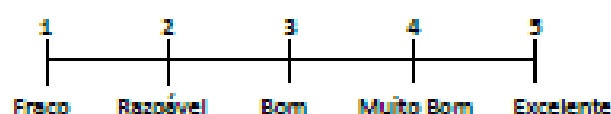
TÉCNICAS DE ATENDIMENTO	
Conhecer as técnicas e procedimentos que potenciam a satisfação do cliente.	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa /orientada.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequando para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



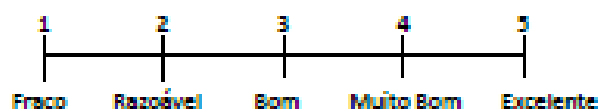
TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO ORAL	
Conhecer e aplicar as técnicas necessárias para garantir uma comunicação oral eficaz, expressando as ideias de forma clara e persuasiva.	
1	▪ Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
2	▪ Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa /orientada.
3	▪ Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequando para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	▪ Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	▪ Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



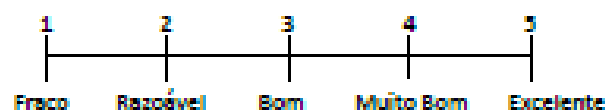
TECNICAS DE COMUNICAÇÃO ESCRITA	
Conhecer e aplicar as técnicas necessárias para garantir uma comunicação escrita e oral eficaz, expressando as ideias de forma clara e persuasiva.	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa /orientada.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequando para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



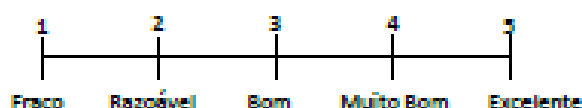
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	
Conhecer as aplicações informáticas da empresa relevantes para o desempenho da função.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
2	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa /orientada.
3	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequando para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	<ul style="list-style-type: none"> Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



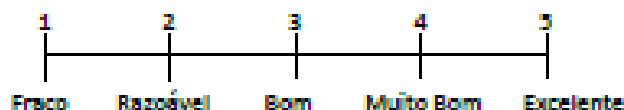
REDES DE COMPUTADORES E PROTOCOLOS DE COMUNICAÇÃO DE DADOS	
Conhecer e saber utilizar os protocolos de redes de computadores, de transmissão e de comunicação de dados por forma a assegurar a correta comunicação entre sistemas.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
2	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa /orientada.
3	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequando para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	<ul style="list-style-type: none"> Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



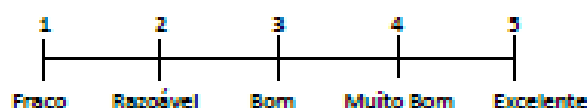
CONHECIMENTOS DE INGLÊS	
Domínio da língua inglesa, com particular incidência no vocabulário técnico utilizado no âmbito da respetiva área de atividade.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Revela quase sempre grandes dificuldades em ler e interpretar documentos escritos em inglês, particularmente no caso de não terem um conteúdo estritamente técnico. Apresenta uma capacidade muito limitada de escrever textos em inglês, mesmo se estritamente limitados a temas técnicos no âmbito da respetiva área de atividade.
2	<ul style="list-style-type: none"> Consegue habitualmente extrair as mensagens principais de documentos escritos em inglês, embora revele por vezes algumas dificuldades na sua leitura e interpretação, principalmente no caso em que não tenham um conteúdo estritamente técnico no âmbito da respetiva área de atividade. Demonstra normalmente ser capaz de escrever textos básicos em inglês, particularmente quando focalizados em temas técnicos no âmbito da respetiva área de atividade.
3	<ul style="list-style-type: none"> Consegue quase sempre extrair as mensagens principais de documentos escritos em inglês, demonstrando habitualmente ser capaz de os ler e interpretar, embora possa ainda experimentar algumas dificuldades no caso em que o conteúdo se apresente particularmente literário. Demonstra normalmente ser capaz de escrever textos de complexidade moderada em inglês com uma qualidade considerável, particularmente quando focalizados em temas técnicos no âmbito da respetiva área de atividade.
4	<ul style="list-style-type: none"> Demonstra sistematicamente um domínio profundo e abrangente da língua inglesa, inclusivamente nas áreas não diretamente relacionadas com o vocabulário técnico utilizado no âmbito da respetiva área de atividade.
5	<ul style="list-style-type: none"> Demonstra sempre um domínio da língua inglesa em tudo equivalente ao da língua portuguesa, podendo deste modo ser classificado como um falante efetivamente bilingue.



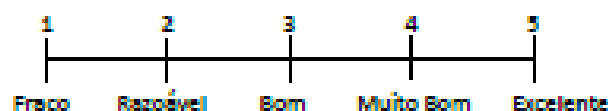
ARQUIVO E DOCUMENTAÇÃO	
Conhecimento de conceitos, teorias, princípios e normas jurídicas nacionais e comunitárias, suas fontes e processos lógicos de aplicação.	
1	<ul style="list-style-type: none"> Raramente aplica as técnicas e procedimentos administrativos de recepção, classificação, reprodução, circulação, arquivamento, armazenamento e recuperação de documentos administrativos e de acervo técnico, sendo capaz de organizar e gerir arquivos administrativos técnicos.
2	<ul style="list-style-type: none"> Normalmente aplica as técnicas e procedimentos administrativos de recepção, classificação, reprodução, circulação, arquivamento, armazenamento e recuperação de documentos administrativos e de acervo técnico, sendo capaz de organizar e gerir arquivos administrativos técnicos.
3	<ul style="list-style-type: none"> Conhece e aplica sempre as técnicas e procedimentos administrativos de recepção, classificação, reprodução, circulação, arquivamento, armazenamento e recuperação de documentos administrativos e de acervo técnico, sendo capaz de organizar e gerir arquivos administrativos técnicos.
4	<ul style="list-style-type: none"> Conhece e aplica sempre as técnicas e procedimentos administrativos de recepção, classificação, reprodução, circulação, arquivamento, armazenamento e recuperação de documentos administrativos e de acervo técnico, sendo capaz de organizar e gerir arquivos administrativos técnicos. Tem bons conhecimentos sobre a estrutura, organização e armazenamento de informação em bases de dados eletrônicas, meios de comunicação de dados, nomeadamente redes de computadores, Internet e e-mail, e sistemas integrados de gestão documental.
5	<ul style="list-style-type: none"> É capaz de definir, implementar e controlar políticas de gestão documental, nomeadamente organização e definição dos processos e procedimentos administrativos de recepção, classificação, reprodução, circulação e arquivamento, armazenamento e recuperação de documentos administrativos e de acervo técnico. Conhece e sabe utilizar tecnologias de organização, armazenamento, comunicação, difusão e gestão eletrónica de documentos e informação, sendo capaz de definir, implementar e controlar arquitetura, funcionalidade e operacionalidade de sistemas integrados de gestão documental.



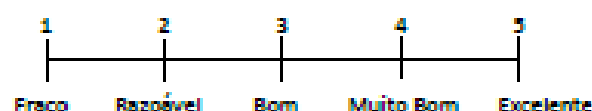
APLICAÇÕES OFFICE	
Saber operar com um terminal de computador e trabalhar com as aplicações de Office (Word, Excel...) relevantes para o posto de trabalho.	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes. •
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa /orientada. •
3	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequando para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



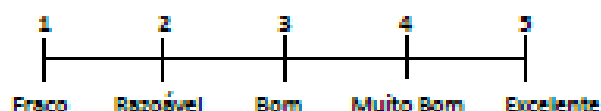
CONTABILIDADE	
Conhecer as técnicas de contabilidade geral e de contabilização de custos.	
1	▪ Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
2	▪ Conhecimentos básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. função operativa/orientada.
3	▪ Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequados para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	▪ Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	▪ Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



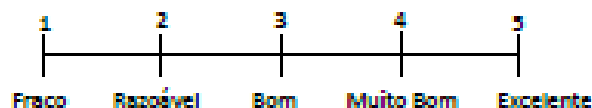
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E ORÇAMENTO	
Conhecimentos e ferramentas de preparação e análise de informação contabilística, fiscal e financeira.	
1	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece e sabe aplicar os princípios e políticas fundamentais da contabilidade financeira. • É capaz de relacionar os principais custos e proveitos com as rubricas orçamentais.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece e sabe aplicar os princípios, políticas, normas e técnicas da contabilidade financeira. • Conhece e sabe realizar a maioria dos lançamentos contabilísticos, incluindo os de encerramento mensal. • É capaz de elaborar as principais demonstrações financeiras: Balanço; DR. • Conhece e sabe realizar os movimentos contabilísticos relativos a impostos. • Conhece e sabe realizar a maioria dos lançamentos nas rubricas orçamentais.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece e sabe aplicar os princípios, políticas, normas e técnicas da contabilidade financeira. • Conhece e sabe realizar a maioria dos lançamentos contabilísticos, incluindo os de encerramento exercício. • É capaz de elaborar as principais demonstrações financeiras: Balanço; DR. • É capaz de realizar o apuramento do IVA e efetuar o preenchimento das respetivas declarações. • Conhece e sabe realizar todos os lançamentos nas rubricas orçamentais. • Conhece e sabe aplicar métodos de imputação e repartição de custos.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece, é capaz de interpretar e sabe aplicar os princípios, políticas, normas e técnicas da contabilidade financeira. • Conhece e sabe realizar todos os lançamentos contabilísticos, incluindo os de encerramento de exercício. • É capaz de elaborar todas as demonstrações financeiras: Balanço; DR; DOAF; mapa de fluxo de caixa. • É capaz de realizar o apuramento do IVA e efetuar o preenchimento das respetivas declarações. • Conhece e sabe aplicar os princípios e métodos contabilísticos de consolidação de contas. • Conhece e sabe aplicar os princípios e métodos, técnicas e sistemas de planeamento e controlo orçamental de contabilidade analítica, incluindo a elaboração e análise de painéis de controlo e o custeio baseado nas atividades.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece, é capaz de interpretar e sabe aplicar os princípios, políticas, diretivas, normas e técnicas da contabilidade financeira. • Conhece e sabe realizar todos os lançamentos contabilísticos, incluindo os de encerramento de exercício. • É capaz de elaborar todas as demonstrações financeiras: Balanço; DR; DOAF; mapa de fluxos de caixa. • É capaz de realizar o apuramento do IVA e efetuar o preenchimento das respetivas declarações. • Conhece as normas fiscais de apuramento do IRC e é capaz de efetuar-lo, sabendo preencher e analisar as respetivas declarações. • Conhece e sabe aplicar os princípios e métodos contabilísticos de consolidação de contas. • Conhece e sabe aplicar quase todos os métodos, técnicas e sistemas de planeamento e controlo orçamental de contabilidade analítica.



FISCALIDADE	
Conhecer as obrigações fiscais e atuar no sentido de lhes dar cumprimento.	
1	• Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
2	• Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa /orientada.
3	• Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequando para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	• Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgarres, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	• Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



LEGISLAÇÃO LABORAL	
Conhecer e aplicar a legislação laboral em vigor na gestão disciplinar dos recursos humanos da empresa e na implantação das obrigações legais em matéria de higiene e segurança no trabalho.	
1	▪ Não dispõe de conhecimentos relevantes ou os mesmos são rudimentares e insuficientes.
2	▪ Conhecimento básico dos instrumentos e técnicas, dependendo de instruções e forte orientação. Função operativa /orientada.
3	▪ Conhecimento avançado dos instrumentos, técnicas e métodos adequando para executar tarefas rotineiras com pouca orientação. Função operativa/técnica/rotina.
4	▪ Conhecimentos e utilização dos instrumentos, técnicas, métodos e aplicações apropriados em tarefas invulgares, raramente procurando orientação. Função técnica/tática.
5	▪ Cria opções e novas metodologias para resolver problemas de complexidade elevada, trabalhando de forma autónoma. Função estratégica/gestão.



Apêndice 2- Questionário de autoavaliação



Avaliação por competências(AUTO-AVALIAÇÃO)

O objetivo deste breve questionário é que te autoavalies considerando as tuas competências comportamentais e técnicas. Por favor, responde com o máximo sinceridade. Se achas que mereces o máximo não hesites em colocá-lo, desde que estejas consciente disso. Os resultados desta avaliação apenas servirão para tu desenvolveres as competências que ainda não estão maximizadas, sem teres qualquer prejuízo no fim desta.

Cada um dos colaboradores da Bluefile tem a sua importância e todos juntos contribuem para o sucesso da empresa, neste sentido, a avaliação 360º ajudar-nos-á a perceber como podemos melhorar o desempenho de cada um e consequentemente melhorar o desempenho da empresa.

SEGUINTE

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Avaliação por competências(AUTO-AVALIAÇÃO)

*Obrigatório

Competências Comportamentais

Aqui vais encontrar várias competências que são valorizadas no contexto em que estás inserido/a. Por favor, não te esqueças de responder com a máxima sinceridade. Não há respostas certas ou erradas, apenas queremos saber a tua opinião sobre as tuas competências.

Quando tiveres dúvidas consulta o Dicionário de Competências que te foi entregue.

Qual é o teu nome? *

A sua resposta

Qual é a tua idade?

A sua resposta

1. Autonomia: Quando chega a altura certa sentes que és capaz de tomar decisões ponderadas, racionais e antecipar as consequências das tuas decisões. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

2. Adaptabilidade: Sou capaz de me adaptar a diferentes situações, tarefas, responsabilidades e pessoas. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3. Capacidade de aprendizagem: Sentes que tens capacidade e vontade para continuar a aprender tudo o que for necessário para exerceres a tua função com qualidade. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

4. Capacidade de organização e gestão do tempo: Sentes que és capaz de preparar, priorizar e executar as tarefas atribuídas no tempo estabelecido, assegurando a qualidade pretendida para os trabalhos. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

5. Motivação para o trabalho: Estou satisfeito/a com as atividades e responsabilidades inerentes à minha função. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

6. Proatividade: Sou capaz de detetar e antever oportunidades e obstáculos antes das outras pessoas, agindo sobre isso eficazmente. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

7. Resiliência: Sou capaz de ultrapassar rapidamente situações emocionalmente descompensatórias, de rutura e stress. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

8. Resolução de problemas: Sou capaz de identificar e antever problemas, disponibilizando-me e comprometendo-me na sua resolução. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

9. Honestidade: Geralmente sou franco e aberto quanto às minhas intenções, sentimentos e convicções. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

10. Trabalho em equipa: Sou capaz de trabalhar com todos os meus colegas e estou sempre disponível para ajudá-los a atingir os resultados pretendidos. Sou flexível nas decisões de grupo. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

11. Respeito: Trato os outros/as com justiça, e acredito que são intrinsecamente bons/boas. Apoio-os, dou-lhes o benefício da dúvida e oportunidades. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

ANTERIOR

SEGUINTE

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Avaliação por competências(AUTO-AVALIAÇÃO)

*Obrigatório

Qual é a tua função na Bluefile?

De acordo com a tua resposta remetemos-te às Competências Técnicas Específicas.

Na Bluefile eu sou: *

Seleccionar

Contabilista

Administrativa

Administrativa RH

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Avaliação por competências(AUTO-AVALIAÇÃO)

*Obrigatório

Competências Técnicas de Administrativa RH

1. Técnicas de atendimento: Conheço as técnicas e procedimentos que potenciam a satisfação do cliente. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

2. Técnicas de Comunicação Escrita: Conheço e aplico as técnicas necessárias para garantir uma comunicação escrita eficaz. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3. Técnicas de Comunicação Oral: Conheço e aplico as técnicas necessárias para garantir uma comunicação oral eficaz, expressando as ideias de forma clara e persuasiva.

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

4. Sistemas de informação: Conheço e utilizo autonomamente as aplicações informáticas da empresa relevantes para o desempenho da minha função. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

5. Redes de computadores e protocolos de comunicação de dados: Conheço e sei utilizar os protocolos de redes de computadores de transmissão e comunicação de dados por forma a assegurar a correta comunicação entre sistemas. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

6. Conhecimentos de Inglês: Conheço e, se necessário, aplico o vocabulário técnico utilizado na minha área de atividade. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

7. Arquivo e documentação: Tenho uma boa gestão/organização de arquivo e documentação caso seja necessário consultá-los. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

8. Aplicações Office: Tenho sólidos conhecimentos para trabalhar com todas as aplicações Office (Word, Excel, Outlook...) relevantes para o meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

9. Legislação Laboral: Conheço e aplico a legislação laboral em vigor na gestão disciplinar dos recursos humanos da empresa e na implantação das obrigações legais em matéria de higiene e segurança no trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

ANTERIOR

SUBMITER

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.



Avaliação por competências

O objectivo deste breve questionário é que avalies o "João" considerando as suas competências comportamentais e técnicas. Por favor, responde com o máximo sinceridade. Se achas que a "João" merece o máximo não hesites em colocá-lo, desde que estejas consciente disso. Os resultados desta avaliação apenas servirão para identificar e desenvolver as competências que ainda não estão maximizadas. Ninguém vai saber quem preenche o quê, portanto, está assegurado o anonimato das tuas respostas.

SEGUINTE

Avaliação por competências

*Obrigatório

Competências Comportamentais

Aqui vais encontrar várias competências que são valorizadas no contexto em que estás inserido/a. Por favor, não te esqueças de responder com a máxima sinceridade. Quando tiveres dúvidas consulta o Dicionário de Competências que te foi entregue.

1. Autonomia: Quando chega a altura certa sinto que a "João" é capaz de tomar decisões ponderadas, racionais e antecipar as consequências das suas decisões. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

2. Adaptabilidade: Acredito que o "João" é capaz de se adaptar a diferentes situações, tarefas, responsabilidades e pessoas. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3. Capacidade de aprendizagem: Acredito que o "João" tem capacidade e vontade para continuar a aprender tudo o que for necessário para exercer a sua função com qualidade. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

4. Capacidade de organização e gestão do tempo: Acredito que o "João" é capaz de preparar, priorizar e executar as tarefas atribuídas no tempo estabelecido, assegurando a qualidade pretendida para os trabalhos. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

5. Motivação para o trabalho: Acredito que o "João" está satisfeito com as atividades e responsabilidades inerentes à sua função. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

6. Proatividade: Acredito que o "João" é capaz de detetar e antever oportunidades e obstáculos antes das outras pessoas, agindo sobre isso eficazmente. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

8. Resolução de problemas: Acredito que o "João" é capaz de identificar e antever problemas, disponibilizando-se e comprometendo-se na sua resolução. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

9. Honestidade: O "João" geralmente é franco e aberto quanto às suas intenções, sentimentos e convicções. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

10. Trabalho em equipa: O "João" é capaz de trabalhar com todos os seus colegas e está sempre disponível para ajudá-los a atingir os resultados pretendidos. Também é flexível nas decisões de grupo. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

11. Respeito: O "João" trata os outros/as com justiça, e acredita que são intrinsecamente bons/boas. Apoia-os, dá-lhes o benefício da dúvida e oportunidades. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

Avaliação por competências

*Obrigatório

Na Bluefile sou...

Na Bluefile sou *

Selecionar

Contabilista

Administrativa

Administrativa RH

Avaliação por competências

*Obrigatório

Competências Técnicas de Contabilista

1. Técnicas de atendimento: Acredito que o "João" conhece e aplica as técnicas e procedimentos que potenciam a satisfação do cliente. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

2. Técnicas de Comunicação: Acredito que o "João" conhece e aplica as técnicas necessárias para garantir uma comunicação escrita eficaz. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

3. Técnicas de Comunicação Oral: Acredito que o "João" conhece e aplica as técnicas necessárias para garantir uma comunicação oral eficaz e expressa as ideias de forma clara e persuasiva. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

4. Sistemas de informação: Acredito que o "João" conhece e utiliza autonomamente as aplicações informáticas da empresa relevantes para o desempenho da sua função. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

5. Redes de computadores e protocolos de comunicação de dados: Acredito que o "João" conhece e sabe utilizar os protocolos de redes de computadores de transmissão e comunicação de dados por forma a assegurar a correta comunicação entre sistemas. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

6. Conhecimentos de Inglês: Acredito que o "João" conhece e, se necessário, aplica o vocabulário técnico utilizado na sua área de atividade. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

7. Arquivo e documentação: Acredito que o "João" tenha uma boa gestão/organização de arquivo e documentação caso seja necessário consultá-los. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

8. Aplicações Office: Acredito que o "João" tenha sólidos conhecimentos para trabalhar com todas as aplicações Office (Word, Excel, Outlook...) relevantes para o seu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

9. Contabilidade: Acredito que o "João" conheça e aplique as técnicas de contabilidade geral necessárias à função que desempenho. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

10. Fiscalidade: Acredito que o "João" conheça e aplique as obrigações fiscais no sentido de lhes dar cumprimento. *

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

11. Legislação Laboral: Acredito que o "João" conhece e aplica a legislação laboral em vigor na gestão disciplinar dos recursos humanos da empresa e na implantação das obrigações legais em matéria de higiene e segurança no trabalho

	1	2	3	4	5	
Fraco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Excelente

ANTERIOR

SUBMETTER

Apêndice 4- Ficha de desenvolvimento do plano de ação



AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Avaliador	
Cargo	

Avaliado	
Categoria/carreira	

Data	/ /
------	-----

1. OBJETIVOS AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

- Aperfeiçoar a produtividade e orientar o desempenho, de modo a alcançar os resultados esperados pela empresa;
- Identificar pontos de melhoria e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional;
- Incentivo e disposição à mudança, além de melhoria comportamental;

COMPETÊNCIAS

Uma das principais vantagens desta avaliação é a identificação das qualidades individuais dos colaboradores, bem como identificar as necessidades de melhoria.

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS		AVALIAÇÃO			
N.º	COMPORTAMENTAIS	Competência demonstrada a um nível elevado	Competência demonstrada	Competência demonstrada a um nível razoável	Competência não demonstrada
	AUTONOMIA				
	ADAPTABILIDADE				
	CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM				
	CAPACIDADE DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TEMPO				
	MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO				
	PROATIVIDADE				
	RESILIÊNCIA				
	RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS				
	HONESTIDADE				
	TRABALHO EM EQUIPA				
	RESPEITO				
	TÉCNICAS				
	TÉCNICAS DE ATENDIMENTO				
	TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO ESCRITA				
	TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO ORAL				
	SISTEMA DE INFORMAÇÃO				
	REDES DE COMPUTADORES E PROTOCOLOS DE COMUNICAÇÃO DE DADOS				
	CONHECIMENTOS DE INGLÊS				
	ARQUIVO E DOCUMENTAÇÃO				
	APLICAÇÕES OFFICE				
	LEGISLAÇÃO LABORAL				

O avaliador, em __/__/__,

O avaliado, em __/__/__,

AVALIAÇÃO GLOBAL

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

--

DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar	Responsável pelo processo de desenvolvimento	Data das acções de formação	Data das avaliações das acções de formação

COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em __/__/__

O avaliado, _____